



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**MARKETINGOVÝ VÝZKUM SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ  
PRO SPOLEČNOST IKEA BRNO**

MARKETING RESEARCH OF CUSTOMER SATISFACTION FOR COMPANY IKEA BRNO

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Vladimíra Bezecná**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**

**BRNO 2017**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Bc. Vladimíra Bezecná**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Marketingový výzkum spokojenosti zákazníků pro společnost IKEA Brno**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce (proces marketingového výzkumu, přístupy k měření spokojenosti zákazníků, metody a techniky sběru a vyhodnocování dat)

Analýza současného stavu (analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, návrh, realizace a vyhodnocení výzkumného projektu)

Vlastní návrhy řešení (návrhy pro zlepšení včetně ekonomického zhodnocení)

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem je navrhnout, zrealizovat a vyhodnotit marketingový výzkum spokojenosti zákazníků pro společnost IKEA Brno.

### **Základní literární prameny:**

HAGUE, P. N. Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-722-6917-8.

JOHNSON, G. a K. SCHOLLES. Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle: techniky rozhodování. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-722-6220-3.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 4. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-2-7-4150-5.

KOTLER, P. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007.

ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práca sa zaoberá výskumom spokojnosti zákazníka pre spoločnosť IKEA Brno. V prvej časti sú uvedené ciele práce, vrátane metód na ich dosiahnutie. Ďalej sú popísané teoretické východiská, ktoré budú použité pri analýze spokojnosti. Nadväzujúca praktická časť obsahuje analýzu súčasného stavu, ktorej súčasťou je marketingový výskum. Na základe získaných dát, sú formulované návrhy a opatrenia, ktoré povedú k vyššej spokojnosti zákazníkov.

## **Abstract**

Master thesis is focused on research of customers satisfaction in IKEA Brno. The first part defines objectives of the work, including methods for achieving them. Furthermore there are processed theoretical bases which will be used in the analysis of the customer satisfaction. In following part there is a description of current state of the company and also the marketing research. On the base of obtained information there are created proposals and measures, which will lead to higher customers satisfaction.

## **Kľúčové slová**

Marketing, marketingový výskum, maloobchod, spokojnosť zákazníka, tok zákazníkov.

## **Key words**

Marketing, marketing research, retail, customer satisfaction, customer flow.

### **Bibliografická citácia**

BEZECNÁ, V. *Marketingový výzkum spokojenosti zákazníků pro společnost IKEA Brno*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 104 s.  
Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D..

### **Čestné prehlásenie**

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne. Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som sa vo svojej práci neporušila autorské práva (v zmysle zákona č. 121/2000 Sb., O práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dňa 22. mája 2017

.....

podpis študenta

## **Pod'akovanie**

Ďakujem svojej vedúcej doc. PhDr. Ivete Šimberovej, Ph.D. za cenné rady poskytnuté pri spracovaní diplomovej práce. Ďalej ďakujem zamestnancom firmy IKEA Brno za poskytnuté informácie a ich ústretový prístup.

# OBSAH

ÚVOD.....	10
1 VYMEDZENIE PROBLÉMU, CIELE, METÓDY A POSTUPY RIEŠENIA .....	11
1.1 Vymedzenie problému .....	11
1.2 Cieľ práce .....	11
1.3 Postup riešenia a metódy.....	12
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ .....	13
2.1 Marketing a jeho význam.....	13
2.2 Marketingová komunikácia.....	14
2.2.1 Ciele .....	14
2.2.2 Komunikačné nástroje .....	16
2.3 Marketingový výskum .....	17
2.3.1 Proces.....	18
2.3.2 Plán marketingového výskumu.....	18
2.3.3 Druhy marketingového výskumu.....	19
2.3.4 Kvantitatívny a kvalitatívny marketingový výskum.....	20
2.4 Metódy zberu primárnych údajov .....	21
2.4.1 Pozorovanie .....	21
2.4.2 Dotazovanie .....	22
2.4.3 Experiment.....	25
2.5 Nákupné prostredie .....	25
2.5.1 Merchandising .....	25
2.5.2 Vizualný merchandising .....	26
2.5.3 Komunikačné prostriedky, POP nástroje.....	27
2.5.4 Vplyv merchandisingu na nákupné chovanie .....	29
2.5.5 Dispozičné riešenie (Store layout).....	29
2.5.6 Prezentácia tovaru.....	30
2.6 Zákazník.....	31
2.6.1 Typy zákazníkov .....	32
2.7 Spokojnosť zákazníka .....	33
2.7.1 Metodika merania spokojnosti externých zákazníkov.....	35
2.7.2 Ovplynvenie zákazníka.....	38



2.7.3	Vzájomný kontakt.....	39
3	ANALÝZA SÚČASNEJ SITUÁCIE .....	40
3.1	Základné údaje o spoločnosti .....	40
3.2	História.....	40
3.3	Profil spoločnosti .....	41
3.3.1	Marketingová komunikácia .....	42
3.4	Analýza vonkajšieho prostredia .....	42
3.4.1	SLEPT analýza .....	43
3.4.2	Analýza trhu.....	49
3.4.3	Analýza konkurencie .....	50
3.5	Analýza vnútorného prostredia .....	55
3.5.1	SWOT analýza.....	55
3.6	Výskum spokojnosti zákazníkov.....	57
3.6.1	Prípravná fáza .....	57
3.6.2	Metódy zberu dát .....	58
3.6.3	Dotazník.....	58
3.6.4	Customer flow.....	63
3.6.5	Realizačná fáza .....	66
4	NÁVRHY PRE ZLEPŠENIE .....	86
4.1	Inšpirácia .....	87
4.2	Personál .....	88
4.3	On-line plánovač .....	89
4.4	Web .....	90
4.5	Ekonomické zhodnotenie .....	92
4.5.1	Výnosy .....	92
4.5.2	Náklady.....	93
5	ZÁVER .....	95
6	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....	96
7	ZOZNAM OBRÁZKOV .....	101
8	ZOZNAM GRAFOV .....	102
9	ZOZNAM TABULIEK .....	103
10	ZOZNAM PRÍLOH.....	104

## ÚVOD

K tomu aby firma bola na trhu úspešná musí poznať svojich zákazníkov, obzvlášť keď sa jedná o spoločnosť zaoberajúcu sa predajom nábytku. Jednou z firiem, ktorá sa snaží naplno využiť svoj potenciál je aj firma IKEA s.r.o., ktorá poskytuje svojim klientom kompletný servis v oblasti predaja nábytku a bytových doplnkov. Orientácia na zákazníka je v súčasnosti najdôležitejším faktorom úspechu. V tejto oblasti nejde len o produkt ako taký, ale treba sa vcítiť do situácie zákazníka, poznať čo skutočne potrebuje a aké sú jeho očakávania z daného nákupu. K celkovej spokojnosti neprispieva len samotný produkt, ale aj sprievodné služby, ktoré obchodný dom poskytuje, pretože získanie nového zákazníka je pre firmu mnohokrát náročnejšie ako si stáleho zákazníka udržať. Nemenej dôležitým aspektom je správne obchodné rozmiestnenie a pochopenie toku zákazníkov. Obchodné rozloženie je návrh predajnej plochy a umiestnenie položiek v rámci obchodu, ktoré zohráva veľmi dôležitú úlohu pri ovplyvňovaní správania zákazníka. Správne usporiadanie a rozmiestnenie jednotlivých segmentov je kľúčovou stratégiou k prosperite.

Témou mojej diplomovej práce je marketingový výskum spokojnosti zákazníkov v obchodnom dome IKEA Brno. Konkrétne som sa sústredila na oddelenie kuchýň, kde pracujem už tretím rokom ako predajca.

Hlavným cieľom je analýza súčasného stavu a spokojnosti zákazníka s ponúkanými produktmi, doplnkovými službami, rozmiestnením jednotlivých segmentov a celkovým dojmom z nákupu v oddelení kuchýň. Pre výskumné šetrenie som si vybrala metódu dotazovania prostredníctvom písomného dotazníku. Tento výskum bude doplnený ďalšou metódou pozorovaním, kde budem sledovať pohyb zákazníkov na oddelení. Na základe získaných informácií interpretujem konkrétne výsledky a navrhmem ďalší rozvoj v skúmanej oblasti. Výskum považujem za veľmi prínosný z pohľadu firmy, ktorý môže dopomôcť v ďalšom rozvoji a tvorení marketingovej stratégie.

# **1 VYMEDZENIE PROBLÉMU, CIELE, METÓDY A POSTUPY RIEŠENIA**

## **1.1 Vymedzenie problému**

Spokojnosť zákazníka zohráva v dnešnej dobe veľmi dôležitú úlohu. Obzvlášť keď sa jedná o veľkú firmu pôsobiacu na trhu tak dlhý čas ako IKEA Brno, ktorá sa zaoberá predajom nábytku a bytových doplnkov. Spoločnosť je vysoko konkurencie schopná ako vo veľkosti predajnej plochy, v ponúkanom sortimente a takisto aj v cene, za ktoré sú produkty poskytované. Spokojnosť a napĺňanie očakávaní zákazníka sú pre IKEA prioritné a neustále zlepšovanie v rýchlo rozvíjajúcom sa trhu je nevyhnutné. Sledovanie vývoja vzťahu zákazníkov k firme je zabezpečené prostredníctvom marketingového výskumu, ktorý každé dva roky mapuje aktuálnu situáciu. Avšak výsledky sú obecné pre celý obchodný dom. Preto som sa sústredila na oddelenie kuchýň, ktoré má podľa môjho názoru nevyužitý potenciál. Väčšinová časť tržieb firmy pochádza práve z tohto oddelenia, takže dôležitosť spokojnosti zákazníka s výrobkami, službami a atraktivnosťou vystaveného sortimentu na oddelení je jednou z kľúčových faktorov úspechu. Preto som sa rozhodla pre analýzu spokojnosti a zmapovanie chovania v tomto oddelení.

## **1.2 Cieľ práce**

Hlavným cieľom mojej diplomovej práce je navrhnúť, zrealizovať a vyhodnotiť marketingový výskum spokojnosti zákazníkov pre spoločnosť IKEA Brno.

Medzi vedľajšie ciele patrí

- Analýza súčasného stavu IKEA Brno
- Interpretácia výsledkov a návrh konkrétnych opatrení
- Ekonomické zhodnotenie návrhu

### **1.3 Postup riešenia a metódy**

Pre naplnenie cieľa pre moju diplomovú prácu je potrebné naštudovať odbornú literatúru a spracovať teoretickú časť k danej problematike, ktorá bude východiskom pre nadväzujúcu praktickú časť.

V praktickej časti uvediem predstavenie a popis spoločnosti IKEA Brno. V rámci analýzy súčasného stavu sa zameriam na analýzu vonkajšieho prostredia prostredníctvom SLEPT analýzy, analýzy trhu, konkurencie a analýzu vnútorného prostredia a SWOT analýzu.

V nasledujúcej kapitole sa budem zaoberať meraním spokojnosti zákazníka. Pre účely marketingového výskumu bude použitá písomná forma dotazníkového šetrenia. Otázky budú položené tak, aby čo najpresnejšie vyhodnotili aktuálnu situáciu v spoločnosti. Pre presnejšie vyhodnotenie bude spracovaný výskum chovania zákazníkov metódou pozorovania a zmapovanie ich pohybu v obchodnom dome na oddelení kuchýň od vstupu po výstup z oddelenia. Značenie pohybu zákazníkov do mapy oddelenia bude pomocou ručne prekresľovaných trás.

V závere spracujem analýzu, kontrolu a vyhodnotenie nazbieraných údajov. Výstupom bude interpretácia konkrétnych výsledkov a odporúčania, ktoré povedú k skvalitneniu poskytovaných služieb a následnému zvýšeniu úrovne spokojnosti zákazníkov.

## 2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

V tejto časti diplomovej práce sa zaoberám teoretickými poznatkami z oblasti marketingu, marketingového výskumu, pojmami súvisiacimi s marketingovou komunikáciou a spokojnosťou zákazníka.

### 2.1 Marketing a jeho význam

Podľa Philipa Kotlera je definícia marketingu pre 21. storočie nasledujúca:

*„Marketing je všade. Formálne alebo neformálne sa ľudia a spoločnosti zaoberajú nespočetným množstvom činností, ktoré by sme mohli nazývať marketingom. Dobrý marketing sa stále vo väčšej miere stáva dôležitou ingredienciou podnikateľského úspechu. Marketing hlboko ovplyvňuje naše každodenné životy. Je vo všetkom čím sa zaoberáme – od šatov, ktoré nosíme, cez webové stránky, na ktoré klikneme až k reklamám, na ktoré sa dívame.“<sup>1</sup>*

Pod tento pojem nepatrí iba predaj a reklama. Aktuálne pod tento pojem patrí oveľa viac ako len novinová, televízna a internetová reklama, propagačné materiály a reklamné letáky. V súčasnosti je význam väčší ako len „presvedčiť a predat“. V dnešnej dobe je marketing hlavne o uspokojovaní potrieb zákazníkov. Marketingový proces začína dávno predtým ako sa produkt dostaví na trh a samotný predaj je na konci celého procesu. Marketing pokračuje po celú dobu životnosti produktu a úlohou je prilákať nových zákazníkov a udržať si tých stávajúcich tým, že vylepšuje vzhľad, výkon a neustále sa učí z výsledkov predaja.<sup>2</sup>

Marketing môžeme chápať ako súbor aktivít, ktoré majú za cieľ predpokladať, zisťovať stimulovať a uspokojovať potreby zákazníkov. Prioritný dôraz sa kladie na orientáciu na zákazníka a jeho potreby. Nemenej významným cieľom podniku v podmienkach

---

<sup>1</sup> KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 2007. s. 41-42.

<sup>2</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 2007. s. 38.

tržného hospodárstva je realizácia zisku. Úspech v podnikaní nezávisí iba od prispôsobenia sa zložitým a premenlivým podmienkam fungovania trhu, ale aktívne pôsobiť na dynamické vzťahy medzi dopytom a ponukou.<sup>1</sup>

## 2.2 Marketingová komunikácia

Termín marketingová komunikácia, vznikol z anglického slova „promotion“ ktoré je jedným zo základných prvkov marketingového mixu. Do slovenčiny je prekladané rôzne, napríklad „propagácia“, „podpora predaja“ a „stimulácie predaja“. Marketingovú komunikáciu možno členiť z rôznych hľadísk.

Komunikácia môže byť zameraná na:

- zdieľanie informácií o produkte značky,
- zlepšenie vzťahov s cieľovou skupinou a zvýšenie povedomia o značke,
- presvedčenie zákazníka o kúpe produktu,
- reklamu v médiách.<sup>2</sup>

### 2.2.1 Ciele

Stanovenie cieľov je jedným z najdôležitejších manažérskych rozhodnutí. Musí smerovať k upevneniu dobrej firemnej povesti a vychádzať zo strategických cieľov.

Medzi tradičné ciele patrí:

- a) Poskytnúť informácie** – informovať trh o dostupnosti určitého výrobku/služby, poskytnúť relevantné informácie.
- b) Vytvoriť a stimulovať dopyt** – úspešná komunikačná podpora dokáže zvýšiť dopyt po určitej značke výrobku alebo služby a obrat predaja bez nutnosti zníženia ceny.
- c) Diferenciácia produktu, firmy** – odlíšenie sa od konkurencie dovoľuje väčšiu voľnosť v marketingovej stratégii a cenovej politike. Predpokladom je dlhodobá a konzistentná komunikačná aktivita, ktorá ma za cieľ budovať v mysliach

---

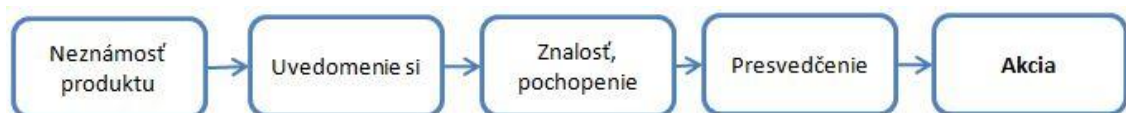
<sup>1</sup> ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2010. s. 3.

<sup>2</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 2008. s. 241.

spotrebiteľov pozitívne asociácie, ktoré si dokážu spojiť so značkou produktu či firmy.

- d) **Doraz na úžitok a hodnotu produktu** – prezentácia výhody, ktoré prináša vlastníctvo produktu alebo príjem služby. Kombinácia úžitku a hodnoty, dávajú výrobcovi právo stanoviť vyššie ceny za výrobky, ktoré zatiaľ nemajú také tvrdé konkurenčné prostredie.
- e) **Stabilizácia obratu** – obrat v priebehu roka nie je konštantný, čo môže byť spôsobené sezónnosťou, cyklickosťou, nepravidelnosťou dopytu. Pre výrobcu to môže znamenať tlak na zvyšovanie nákladov. Cieľom marketingovej komunikácie je vyrovnať tieto výkyvy a stabilizovať náklady.
- f) **Vybudovať a pestovať značku** – snaha firmy informovať, presvedčiť a pripomenúť sa zákazníkom. Predstavuje podstatu, ktorá vytvára povedomie, posilňuje znalosť a ovplyvňuje postoj zákazníka k značke. Výsledkom je pozitívna image a dlhodobé väzby medzi značkou a cieľovou skupinou zákazníkov.
- g) **Posilnenie firemnej image** – image výrazne ovplyvňuje myslenie a jednanie zákazníkov. Vyžaduje jednotnú a konzistentnú komunikáciu firmy v dlhodobom období. Používanie kľúčových slov a symbolov, slúži na pozitívne vnímanie aspektov, ktoré si zákazníci so značkou spoja.<sup>1</sup>

Cieľ marketingovej komunikácie vyjadruje model AIDA (attention, interest, desire, action). Model znázorňuje kupujúceho, ktorý prechádza štádiami pozornosti, záujmu, priania a činu.



Obrázok č. 1: Model AIDA (Zdroj: Jakubíková, Strategický marketing, 2008, s. 241)

---

<sup>1</sup> PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 2010. s. 40.

### 2.2.2 Komunikačné nástroje

Marketingový mix je tvorený výrobkovou politikou, tvorbou ceny, distribučnými cestami a komunikáciou. Komunikačný mix je teda jedným z podsystémov mixu marketingového. Komunikačný mix pomáha dosiahnuť marketingové a firemné ciele. Zložkami marketingového mixu je **osobná a neosobná forma komunikácie**. Do osobnej komunikácie môžeme zaradiť osobný predaj. Medzi tú neosobnú formu patri reklama, podpora predaja, priamy marketing, public relation a sponzoring. Veľtrhy a výstavy sú výsledkom kombinácie oboch foriem. Nástroje sa vzájomne dopĺňujú a v teórii i praxi sa vyskytujú rôzne triedenia a riadenia nástrojov.

- **Osobný predaj** – priama forma obojstrannej komunikácie, ktorá ma za cieľ predat produkt, vytvárať pozitívne vzťahy a posilňovať image firmy.
- **Reklama** – platená forma neosobnej komunikácie so zámerom presvedčiť cieľovú skupinu.
- **Podpora predaja** – krátkodobé stimuly (výhody) zamerané na zvýšenie predaja, napr. cenové zvýhodnenia, kupóny k zľave, ceny v súťaži, ochutnávky, vzorky zdarma, atď.
- **Priamy marketing** – označujeme všetky tržné aktivity, ktoré slúžia k priamemu, adresnému či neadresnému kontaktu s cieľovou skupinou.
- **Public relations** – ide o komunikáciu a tvorbu vzťahov smerujúcich dovnútra firmy i von. Dôležitou časťou týchto vzťahov je publicita, ako neosobná stimulácia dopytu. Publicita je považovaná za dôveryhodnú a spoľahlivejšiu ako ostatne formy, vzhľadom k tomu, že spoločnosti nemajú pod kontrolou uvádzanie dobrých alebo zlých informácií a nemôžu ich priamo ovplyvňovať.
- **Sponzoring** – samostatná súčasť komunikačného mixu, ktoré je prepojená s ostatnými nástrojmi marketingovej komunikácie.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 2010. s. 42-43.



## 2.3 Marketingový výskum

Rôzni autori používajú rôzne definície marketingového výskumu. I keď sa líšia v hĺbke členenia jednotlivých fáz výskumného procesu, logické súvislosti sa zhodujú. Definícií pre marketingový výskum je mnoho.

Podľa Miroslava Foreta je definícia takáto:

*„Marketingový výskum zahŕňa plánovanie, zber a analýzu dát, ktoré sú relevantné pre marketingové rozhodovanie a interpretáciu výsledkov tejto analýzy riadiacim pracovníkom.“<sup>1</sup>*

D. I. Hawkins definuje marketingový výskum ako: *„Marketingový výskum poskytuje informácie pomáhajúce marketingovým manažérom rozpoznávať a reagovať na marketingové príležitosti a hrozby.“<sup>2</sup>*

Charakteristikami marketingového výskumu sú na strane prvej jedinečnosť, vysoká schopnosť poskytovať informácie a aktuálnosť získaných informácií. Na strane druhej je to však vysoká finančná náročnosť, náročnosť na kvalifikáciu pracovníkov, čas a použité metódy. V praxi sa často zamieňajú pojmy výskum a prieskum. Hlavným rozdielom je časový horizont. Prieskum je kratší a nezasahuje do takej hĺbky ako výskum. Zároveň je však súčasťou marketingového výskumu. Marketingový výskum je dlhodobejšia záležitosť a uplatňuje náročnejšie štatistické spracovanie.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum*. 2008. s. 6.

<sup>2</sup> TULL, D. S., HAWKINS, D. I. *Marketing Research*. 1990. s. 5.

<sup>3</sup> KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 2006. s. 48.

### 2.3.1 Proces

Každý marketingový výskum je jedinečný a osobitné znaky, ktorými sa vyznačuje vyplývajú z povahy riešeného problému. Obecne si ale tento proces môžeme priblížiť v nasledujúcom obrázku.



Obrázok č. 2: Proces marketingového výskumu (Zdroj: Kotler, Moderní marketing, 2007, s. 407)

Definícia problému a stanovenie cieľov je najťažší krok vo výskume. Dôsledná definícia problému môže zabrániť vzniku dodatočných nákladov. Výskumný projekt môže mať 3 typy cieľov. U **informatívneho výskumu** je cieľom získať predbežné informácie, ktoré pomôžu lepšie stanoviť ciele a navrhnuť hypotézy. Úlohou **deskriptívneho výskumu** je lepšie opísať marketingové problémy, situácie a trhy, ako napríklad tržný potenciál určitého produktu alebo demografické údaje a postoje zákazníkov. Testovanie hypotéz vzťahov príčin a následkov je cieľom **kauzálneho výskumu**.<sup>1</sup>

### 2.3.2 Plán marketingového výskumu

Po definovaní problémov a cieľov výskumu je ďalším krokom plánovanie, ktoré umožňuje kontrolovať priebeh výskumu. Plán by mal obsahovať:

- Formuláciu skúmaného problému a jeho teoretické súvislosti, základné hypotézy riešenia a určenie výskumných cieľov.
- Predstavy o tom čo od výskumu očakávať.
- Stanovenie štruktúry informačných potrieb a zdrojov najmä pre sekundárnu analýzu.

---

<sup>1</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 2007. s. 407.

- Vymedzenie základného súboru a návrh skúmaného vzorku, zdôvodnenie veľkosti, zloženia, výberu miesta a času.
- Stanovenie technicky vhodných nástrojov.
- Určenie spôsobu kontaktovania respondentov.
- Predvýskum – praktické overenie informácií na malej vzorke v teréne.
- Vlastný výskum – zber informácií v teréne.
- Štatistické spracovanie získaných informácií.
- Prezentácia a interpretácia výsledkov vrátane doporučení.
- Časový harmonogram jednotlivých etáp s uvedením zodpovednosti.
- Nákladový rozpočet.<sup>1</sup>

### 2.3.3 Druhy marketingového výskumu

Členenie marketingového výskumu podľa Kozla môžeme deliť podľa:

- **Spôsobu získavania informácií**
  - sekundárny – vychádza z dodatočných údajov, ktoré už niekto zhromaždil alebo publikoval a spracoval ako primárny výskum,
  - primárny – uskutočňuje sa po prvýkrát s cieľom získať odpovede na špecifické otázky, používa sa pri nedostatočných informáciách z výskumu sekundárneho.
- **Povahy získaných informácií**
  - kvantitatívny – ma merateľný charakter, zabezpečuje popisné informácie, počet výskytov, počet opakovaní atd.,
  - kvalitatívny – skúma príčiny, vzťahy a závislosti medzi subjektmi, prípadne medzi príčinou a následkom.
- **Skúmaných subjektov**
  - výskum spotrebiteľov – informácie sú poskytnuté od konečných spotrebiteľov (nositelia primárneho dopytu),
  - výskum organizácií – informácie hľadáme u majiteľov, manažérov a ostatných zamestnancov (nositelia sekundárneho dopytu).

---

<sup>1</sup> FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2012. s. 26.

- **Subjektov realizujúci výskum**

- firemný výskum – firma využíva vlastné sily a vlastné ľudské zdroje,
- agentúrny výskum – firma si prenajme špecializovanú marketingovú agentúru.

- **Tematiky**

- jednotematické – projekty pre jedného zadávateľa, obsahujúce jeden produkt alebo skupinu produktov,
- viactematické – pre viacerých zadávateľov, ktoré obsahujú viacero tematických okruhov.<sup>1</sup>

### 2.3.4 Kvantitatívny a kvalitatívny marketingový výskum

Oba výskumy sa líšia charakterom skutočností ktoré analyzujú.

**Kvantitatívny výskum** pokladá otázku „Koľko?“. Získava informácie o počte výskytov niečoho, ktoré by malo byť číselne merateľné. Z dôvodu získania spoľahlivých výsledkov pracuje s veľkým rozsahom respondentov, prípadne sa údaje získavajú pozorovaním frekvencie určitých javov alebo analýzou sekundárnych údajov.<sup>2</sup>

Medzi techniky kvantitatívneho výskumu patria **osobné rozhovory, pozorovanie, experiment, písomné dotazovanie ale aj obsahová analýza textov**. Tieto výskumy sú časovo i finančne náročnejšie. Avšak získané výsledky sú obvykle v prehľadnejšej a číselnej podobe za celú skúmanú vzorku.<sup>3</sup>

**Kvalitatívny výskum** odpovedá na otázku „Prečo?“, „Z akého dôvodu“. Skúma príčiny prečo niečo prebehlo alebo sa deje. Keďže väčšina zisťovaných údajov prebieha vo vedomí alebo podvedomí spotrebiteľa, pracuje sa s väčšou mierou neistoty. Zámerom je zistiť motívy, pohnútky a postoje, ktoré vedú k určitému chovaniu.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 2006. s. 118.

<sup>2</sup> Tamtiež, s. 120.

<sup>3</sup> FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2012. s. 13.

<sup>4</sup> KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 2006. s. 120.

U kvalitatívneho výskumu sa pracuje sa s menšou vzorkou ako u výskumu kvantitatívneho. Tým pádom je rýchlejší, menej nákladný a menej náročný na realizáciu. Nevýhodou však je nereprezentatívnosť, keďže počet respondentov je veľmi malý a jeho výsledky nemožno zobecňovať na celú populáciu. Umožňuje však hlbšie poznanie motívov chovania ľudí, súvislosti ich názorov, preferencií a postojov. Základnými technikami sú **individuálne hĺbkové rozhovory alebo rozhovory skupinové**. U individuálnych sa skúmajú hlbšie príčiny názorov, dôraz sa kladie na pozorné načúvanie a následné spracovanie. Skupinové rozhovory prebiehajú formou diskusie v 10 až 20 člennej skupine.<sup>1</sup>

## 2.4 Metódy zberu primárnych údajov

Pri zbere primárnych informácií sa využívajú 3 základné metódy - pozorovanie, dotazovanie a experiment.

### 2.4.1 Pozorovanie

Prebieha bez priameho kontaktu medzi pozorovateľom a pozorovaným bez pokladania otázok. Výhodou je nevedomosť pozorovaného a nezávislosť na ochote spolupracovať alebo odpovedať na otázky. Pozorovanie býva používané s kombináciou iných metód, predovšetkým s osobným dotazovaním.<sup>2</sup>

Podstatou techniky pozorovania je zaznamenávanie a sledovanie chovania zákazníkov. Môže sa jednať o vytváranie dlhodobých záznamov o počte zákazníkov v určitých časových intervaloch, o ich veku, pohlaví, vlastnostiach, o tom čo si zákazníci kúpili.

### Typy pozorovania

Pozorovanie v marketingovom výskume sa člení na pozorovanie:

- V prirodzených podmienkach a v umele vyvolaných podmienkach – situácie, ktoré sa bežne ne/vyskytujú.

---

<sup>1</sup> FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2012. s. 13.

<sup>2</sup> KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 2006. s. 138.

- Zjavné a skryté – pozorovaný vie, resp. nevie o tom že je pozorovaný.
- Štruktúrované a neštruktúrované – presne daný postup zaznamenávania alebo zaznamenávanie údajov v kompetencií pozorovateľa.<sup>1</sup>

*„Podobne ako v prípade rozhovoru, aj pozorovanie rozlišujeme podľa stupňa šandardizácie na šandardizované a nešandardizované. U nešandardizovaného pozorovania je určený iba cieľ pozorovania, pozorovateľ má inak voľnosť rozhodovať sám o jeho priebehu i jeho hľadiskách. Nešandardizované pozorovanie tak možno považovať za kvalitatívny výskum. U šandardizovaného pozorovania sú presne definované javy, ktoré má pozorovateľ sledovať, sú dané kategórie, do ktorých bude pozorované skutočnosti zaraďovať, je stanovená doba a miesto pozorovania, záznam i chovanie pozorovaného. V tomto smere možno šandardizované pozorovanie radiť do kvantitatívneho výskumu.“<sup>2</sup>*

Ďalej pokračuje členenie pozorovanie na:

- Priame a nepriame – u priameho pozorovanie prebieha súčasne s javom. U nepriameho sledujeme následky a výsledky určitej činnosti.
- Osobné a mechanické – podľa subjektu, ktorý pozoruje sa jedná bude o človeka, alebo v prípade mechanického môžeme zaradiť nástroje ako videokamera, magnetofón, technické zariadenia na meranie zmyslových vnemov a elektronické zariadenia na meranie počtu videných firemných stránok, počet IP adries, návštevnosť.<sup>3</sup>

#### **2.4.2 Dotazovanie**

Mnohí majú mylnú predstavu že marketingový výskum v prípade dotazovania zahŕňa len rozdávanie a vyplňovanie dotazníkov. Dotazovanie sa uskutočňuje za pomoci

---

<sup>1</sup> KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 2006. s. 138.

<sup>2</sup> FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2012. s. 60.

<sup>3</sup> KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 2006. s. 138.

nástrojov a vhodne zvoleného spôsobu komunikácie medzi nositeľom informácií a respondentom.<sup>1</sup>

Výber vhodného typu dotazovania závisí na rozsahu získavaných informácií, skupine respondentov, času a financiách. V praxi poznáme jednotlivé typy dotazovania:

- **Osobné** – osobný styk (face to face) je najtradičnejším typom dotazovania. Výhodou je existencia priamej spätnej väzby. Možnosť využitia pomôcok zvyšuje pravdepodobnosť správneho pochopenia otázok.
- **Písomné** – patrí medzi rozšírené. Dotazník môže byť posielaný poštou, priložený k výrobku alebo poskytnutý v rámci nejakej udalosti ako je konferencia alebo výstava. Výhodou sú nízke náklady, avšak nevýhodou je nízka návratnosť a štruktúra respondentov, ktorí odpovedali. Z tohto dôvodu je dôležité v motivačnom sprievodnom liste poskytnúť všetky potrebné informácie (odkiaľ máme kontakt, cieľ, termín, poďakovanie, podpis). Písomné dotazovanie má dlhšiu návratnosť a prináša so sebou i neistotu že respondent neporozumel otázkam.
- **Telefonické** – podobné osobnému, ale chýba osobný kontakt. Výhodou je rýchlosť a nízke náklady. Nevýhody sú neochota respondentov, riziko nepochopenia.
- **Elektronické** – zisťovanie informácií prostredníctvom dotazníku v e-mailoch alebo na webových stránkach. Kladom tohto najmladšieho spôsobu dotazovania je minimálna finančná a časová náročnosť. Takisto adresnosť, pretože užívatelia si prezerajú webové stránky, ktoré ich zaujímajú. Dotazník na konkrétnej webovej stránke pomáha k oživeniu. K nevýhodám patrí nízka dôveryhodnosť získaných odpovedí a obťažovanie e-mailami smerované k spammingu. Z dôvodu zvyšovania návratnosti sa mnohokrát využívajú motivačné prostriedky vo forme zaradenia do losovania o ceny, prípadne získanie kreditov (bodov).<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2012. s. 39.

<sup>2</sup> KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 2006. s. 141.

#### 2.4.2.1 Druhy otázok v dotazníku

Otázky v dotazníku majú rôznu funkciu a podobu. Delia sa podľa:

- **typu odpovedí** na:
  - Otvorené – neponúkajú variantu odpovede, respondent odpovedá voľne. Kladie väčšie nároky na verbálny prejav a pamäť dokazovaného. Pri väčších súboroch sa ťažšie spracováva.
  - Uzatvorené – ponúka možnosti odpovedí. Vyžaduje náročnejšiu prípravu odpovedí, pretože je potreba pokryť celú škálu možností.
- **vzťahu k téme** otázky rozdeľujeme na:
  - Priamy dotaz – týka sa jadra veci, nemá skrytý význam. Je jasné načo sa pýtame.
  - Nepriamy dotaz – pýta sa nepriamo a skrýva formuláciu dotazu. Používa sa v prípade, že by priamy dotaz mohol naraziť na bariéru, zraniť prestíž alebo uraziť.
- **pozície, ktorú majú v dotazníku**, delíme na:
  - Filtračné/screeningové – používa sa filter s cieľom získať informácie iba od určitého segmentu spotrebiteľov (skutočný spotrebiteľ, prežitok). Screeningovými otázkami môžeme vylúčiť z dotazovaného súboru ľudí, ktorých znalosť môže byť ovplyvnená vzťahom k predmetu výskumu.
  - Kontaktné – majú na začiatku naviazať a zaistiť ochotu dotazovaného k spolupráci a na záver ukončiť kontakt.
  - Analytické – tvoria podstatu celého dotazníku. Pokladajú sa cieľovému segmentu, pomáhajú k analýze problému a jeho riešeniu.
  - Demografické – nazývané aj štatistické. Nutné pre výsledné spracovanie. Pomáhajú hľadať väzby, súvislosti, rozdiely a tým pádom vzťahovať odpovede k určitému typu spotrebiteľov.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> BÁRTOVÁ, Hilda, Vladimír BÁRTA a Jan KOUDELKA. *Chování spotřebitele a výzkum trhu*. 2002. s. 117-119.



### 2.4.3 Experiment

Experiment prebieha v umelo vytvorených podmienkach, kde sú dopredu nastavené parametre, pri ktorých testovanie prebieha. Veľký význam na úspešnosť má prostredie experimentu a validita šetrenia. Vnútna validita je schopnosť zabezpečiť rovnosť druhu testovaného prvku, bez ovplyvnenia výsledku iných vstupov. Externá validita sa týka aplikovateľnosti výsledkov a možnosti ich premietnuť do reálnej situácie.<sup>1</sup>

## 2.5 Nákupné prostredie

Medzi prvky nákupného prostredia najčastejšie radíme dizajn predajne, dispozičné riešenie, prezentáciu tovaru, personál a zákazníkov. Výsledkom pôsobenia týchto prvkov a zmyslových vnemov, ktoré sú vedome i podvedome vnímané ako individuálny prežitok je nákupná atmosféra. Tvorba nákupnej atmosféry je nedeliteľná súčasť pri vytváraní profilu a image predajne.<sup>2</sup>

### 2.5.1 Merchandising

Merchandising je v teórii vedou a v praxi umením. Ťažko preložiteľné slovo, ktoré býva prekladané ako podpora predaja v mieste predaja, zaobchádzanie alebo práca s tovarom alebo efektívne umiestnenie v optimálny čas. Hlavnou úlohou je podpora impulzívneho nákupu.<sup>3</sup>

Merchandising môžeme definovať ako uvádzanie tovaru v správnom čase na správnom mieste, v správnom množstve za správnu cenu a prostredníctvom rôznych techník a metód, ktorými sa snaží dostať výrobok do stredobodu pozornosti spotrebiteľa.

Podľa Bárty, Pátika a Postlera z ekonomického hľadiska znamená tento pojem finančné zhodnotenie priestoru, ktorý je viditeľný a slúži k predajnému účelu. Merchandisingové služby zahŕňajú hlavne optimálne umiestnenie displejov a ich úpravu, atraktívnu

---

<sup>1</sup> KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 2006. s. 145.

<sup>2</sup> CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ. *Retail management*. 2007. s. 228.

<sup>3</sup> KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 2006. s. 223.

výstavu tovaru v regáloch, upevňovanie a inštaláciu plagátov, úpravu cien tovaru, kontrolu cien, kvality a vytváranie akcií na podporu predaja.<sup>1</sup>

**Cieľom merchandisingu** je usporiadanie a zorganizovanie produktov na predajni v snahe prilákať zákazníkov, upútať ich pozornosť a presvedčiť ich o nákupe tovaru prostredníctvom prítiahľivého usporiadania vystaveného tovaru. Účelom je zvyšovať obrat a hodnotu predajne v očiach zákazníkov na základe kladného pocitu z nákupu. Dôležitými úlohami pomáhajúcimi k dosiahnutiu týchto cieľov je kontrola stavu zásob, poriadku na predajni a jeho následné udržiavanie, kontrolovanie cien a doby splatnosti, kontrola vystaveného tovaru a takisto dostatočná informovanosť predajcov o produktoch.<sup>2</sup>

### 2.5.2 Vizuálny merchandising

Vizuálny merchandising je vyššou kategóriou merchandisingu a touto problematikou sa zaoberá detailnejšie. Metódy, ktoré sa používajú a ľudia, ktorí sa najímajú, dávajú merchandisingu skoro až umeleckú úroveň. Cieľom je vytvorenie takého prostredia a atmosféry v obchode, aby sa zákazník s prostredím stotožnil. Často krát sa najímajú absolventi umeleckých fakúlt, ktorí majú za úlohu zákazníka oslniť až šokovať.<sup>3</sup>

*„Vizuálny merchandising je definovaný ako proces podpory predaja produktov pomocou vytvárania obrazov v mysli, ktoré vnuknú potenciálnemu zákazníkovi myšlienku k nákupu.“<sup>4</sup>*

Bhalla definuje vizuálny merchandising ako prezentáciu tovaru v celej svojej kráse – farebne zladený, doplnený príslušenstvom, podobným produktom (rekvizitami), ktorý by mal opisovať produkt v čo najlepšom svetle. Je to fascinujúci nástroj ktorý ma transformovať „shoppers“ do „stoppers“, „walk-bys“ do „walk-ins“ a „passer-by“ do

---

<sup>1</sup> BÁRTA, Vladimír, Ladislav PÁTÍK a Milan POSTLER. *Retail marketing*. 2009. s. 215.

<sup>2</sup> Tamtiež, s. 216.

<sup>3</sup> MORGAN, Tony. *Visual Merchandising: Window and In-store Displays for Retail*. 2011. s. 18.

<sup>4</sup> BELL, Judith A. a Kate. TERNUS. *Silent selling: best practices and effective strategies in visual merchandising*. 2006. s. 20.

„passer-who-by“. V preklade ide o premenu okoloidúcich bez záujmu na zastavujúcich zákazníkov, ktorí chcú nakupovať.<sup>1</sup>

Vizuálny merchandising využíva vplyv pôsobenia farieb na zákazníka. Medzi základné farby patrí červená, žltá a modrá farba. Oranžová, zelená a fialová sú farby sekundárne.

### **2.5.3 Komunikačné prostriedky, POP nástroje**

V obchodnom styku sú obvykle používané dvojdimenzionálne a trojdimenzionálne prostriedky na podporu predaja. Dvojdimenzionálne sú používané vo veľkom množstve. Jedná sa o plagáty, bannery a panely. Jedná sa prevažne o komunikačné prostriedky dodané výrobcami, kde 90% prostriedkov informuje o cene a 10% komunikuje image značky. Trojdimenzionálne prostriedky sú zabezpečené prostredníctvom stojanov, ktoré majú odlišné grafické a technické spracovanie. Z dôvodu nákladnosti tohto typu POP prostriedkov, prevažujú väčšinou na predajni prostriedky tých najväčších značiek.

POS/POP materiály sú reklamné nosiče, ktoré sa zameriavajú na upútanie pozornosti a ovplyvnenie nákupného chovania potenciálneho zákazníka. Prostredníctvom POS/POP materiálov je inicializovaný neplánovaný impulzívny nákup produktov, pre ktorý sa spotrebiteľ rozhodne až v mieste predaja na základe prezentácie určitého produktu. Tieto materiály majú informatívny a predajno-podporný charakter. Hlavnou výhodou v mieste predaja je fakt, že takáto forma reklamy na rozdiel od iných druhov zákazníkovi nevaďí, neobťažuje ho, ba naopak mu je nápomocná.<sup>2</sup>

#### **2.5.3.1 Klasifikácia POP nástrojov**

Boček delí reklamné nástroje podľa:

- **Miesta predaja**
  - Outdoor – vonkajšie
  - Indoor – vnútorné

---

<sup>1</sup> BHALLA, Swati a Anuraag S. *Visual merchandising*. 2010. s. 18.

<sup>2</sup> BOČEK, Martin, Daniel JESENSKÝ a Daniela KROFIÁNOVÁ. *POP - In-store komunikace v praxi: trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*. 2009. s. 82-83.

- Ostatné – kúpaliská, športoviská, stanice, turistické centrá
- **Doby nasadenia**
  - Krátkodobé – dočasné
  - Dlhodobé – permanentne
- **Spôsobu použitia**
  - Podlahové – stojany, displeje, paletové ostrovy, podlahová grafika
  - Regálové – infolišty, wobblery, deliče, podávače
  - K pokladniám – mincovníky, držiaky letákov, pútače
  - Nástenné – svetelné reklamy, vlajky
  - Ostatné – slnečníky, okenná grafika, dekoratívne a akčné obaly, elektronické média, terminály a pod. <sup>1</sup>

### 2.5.3.2 Typy POP nástrojov

V súčasnosti sú vyvíjané stále nové typy impulzívnych spúšťačov nákupného chovania. Niektoré vznikajú z nástrojov už vzniknutých. Medzi nástroje vo veľkoobchodnej predajni môžeme zaradiť:

- „Áčko“ – pútač ktorý je zložený z dvoch dosiek a pri rozložení tvorí písmeno A.
- Animovaný displej – materiál s viacerými prvkami, ktoré sú uvedené do pohybu.
- Atrapa – nadmerná veľkosť nepredajnej reprodukcie výrobku.
- Banner – vertikálne umiestený plagát.
- Co-packing – spoločné balenie výrobku s ďalším výrobkom.
- Display – vystavuje výrobok alebo prezentuje službu.
- LCD – plochá obrazovka, prezentuje výrobok či text.
- Okenná grafika - špeciálna samolepka ktorá zvonku ukazuje reklamné oznámenie, zvnútra však umožňuje výhľad von.
- On – pack promotion – vzorka iného produktu pripevnená na predávaný výrobok.

---

<sup>1</sup> BOČEK, Martin, Daniel JESENSKÝ a Daniela KROFIÁNOVÁ. *POP - In-store komunikace v praxi: trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*. 2009. s. 18.

- Ostrovček (Island) – tovar je dostupný zo všetkých strán na samostatnom display.
- Podlahová grafika – reklamné informácie na samolepiacej fólii.
- Regál (shelf) – priestor pre vystavenie tovaru na polici.
- Regálová lišta – plastový prúžok ktorý informuje o výrobku, cene. Spravidla sa umiestňuje do lišty pod výrobkom.
- Sales folder – leták s ponúkanými výrobkami.
- Sampling – rozdávanie vzoriek. <sup>1</sup>

#### 2.5.4 Vplyv merchandisingu na nákupné chovanie

Systém vnímania výrobku podľa Vysekalovej a kol. je založený na

- **globálnom videní výrobku ,**
- **globálnom videní značky,**
- **presnom videní značky,**
- **dodatkom alebo manipuláciou s výrobkom,**
- **vôni.**

Vo vzdialenosti 6 metrov od regálu má spotrebiteľ vďaka periférnemu videniu schopnosť rozpoznať skupinu alebo kategóriu výrobkov. Vo vzdialenosti 3 metrov od regálu spotrebiteľ rozpoznáva jednotlivé výrobky a tak začína výberový proces. Vo vzdialenosti 1 metra spotrebiteľ dokáže identifikovať svoju značku a prečítať nápisy. Zákazník si v tomto okamihu vyberá a rozhoduje sa. Vo vzdialenosti menšej ako jeden meter má zákazník možnosť sa výrobku dotknúť, cítiť ho a potom si ho privlastniť. Takisto bolo zistené, že príliš veľký výber môže byť škodlivý z dôvodu zlej dostupnosti alebo viditeľnosti výrobku. <sup>2</sup>

#### 2.5.5 Dispozičné riešenie (Store layout)

Jedná sa o priestorové usporiadanie prvkov v mieste predaja. Rozlišujeme tieto modely dispozičného riešenia:

---

<sup>1</sup> BOČEK, Martin, Daniel JESENSKÝ a Daniela KROFIÁNOVÁ. *POP - In-store komunikace v praxi: trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*. 2009. s. 202-205.

<sup>2</sup> VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. 2011. s. 60-62.

- **Pravidelné (Grid layout)** – charakteristické pre uzavreté samoobsluhy, kde je tovar usporiadaný rovnobežne s bočnými stenami v predajni. Zákazník je nútený ísť určitým smerom. V tomto smere z podnikateľského hľadiska je nutné vidieť podnikateľskú výhodu, naopak u zákazníka môže tento systém riešenia vyvolať pocit obmedzenosti v rozhodovaní.
- **S voľným pohybom (Free-flow layout)** – model tohto riešenia je zákazníkom vnímaný pozitívne z dôvodu orientácie podľa vlastnej vôle. Nie je nijak vedený usporiadaním miestnosti, ale má možnosť prehliadnuť si celú ponuku. Nevýhodou je nižšie využitie predajnej plochy oproti pravidelnému usporiadaniu.
- **S polouzavretými predajnými úsekmi (Botique layout)** – predaj jednotlivých sortimentných skupín, je usporiadaný do predajných úsekov, ktoré okrem spoločného sortimentného zamerania môžu mať spoločnú cieľovú skupinu, farebnú kompozíciu, dizajn, formu predaja a teda celkovú nákupnú atmosféru, ktorá pôsobí špecificky ako celok. Používa v univerzálnych i špecializovaných obchodných domoch u luxusného sortimentu.
- **Štandardné obslužné (Standart layout)** – stred predajne v tomto prípade slúži k pohybu zákazníka a pulty sú umiestnené pri stenách miestnosti.<sup>1</sup>

#### 2.5.6 Prezentácia tovaru

V súčasnej dobe nikto nepochybuje o význame merchandisingu, kde je hlavným cieľom predstaviť tovar spotrebiteľovi, zaujať jeho pozornosť a podporiť impulz k nákupu. Medzi najčastejšie prezentačné techniky podľa Cimlera patrí:

- **Vertikálna prezentácia** – tovar rovnakého druhu je vystavovaný do hĺbky, prezentovaný v úrovniach pod sebou. Pásma sa delia podľa výšky regálu - vo výške očí, v dohľade a k uchopeniu. Využíva sa vo väčších predajniach s väčšou hĺbkou sortimentu.
- **Horizontálna prezentácia** – tovar sa prezentuje horizontálne v malých množstvách od jedného druhu. Je vhodná pre menšie predajne.

---

<sup>1</sup> CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ. *Retail management*. 2007. s. 234-235.

- **Otvorená prezentácia** – zákazník sa aktívne zapája do predaja, manipuluje s tovarom, má možnosť si ho vyskúšať a prehliadnuť čo zvyšuje sklon k nákupu.
- **Tematická prezentácia** – pod jednou témou sa prezentujú rôzne druhy výrobkov. Témy sú rôznorodé, napr. udalosti, sviatky, sezónne akcie.
- **Prezentácia životného štýlu** – tovar je prezentovaný zákazníkom s podobným životným štýlom.
- **Prezentácia príbuzného tovaru** – je viditeľná u nákupov tovaru, ktoré na seba nadväzujú. Prezentácia príbuzného tovaru vedie k impulzívnemu nákupu.
- **Prezentácia v blokoch** – vhodná u nového tovaru, avšak náročná na predajný priestor, pretože použitie býva na veľkých plochách. <sup>1</sup>

## 2.6 Zákazník

Pri marketingovom uvažovaní je hlavným cieľom k úspechu firmy na trhu plnenie prianí a potrieb zákazníkov, pri podmienke súčasného plnenia cieľov firmy ako je zisk, image, tržný podiel atd. Hlavnou úlohou je určiť kto je naším cieľovým zákazníkom, čo, kde a kedy kupuje. Až na základe týchto informácií môžeme robiť hlbšie analýzy potrieb, vnímania a spokojnosti. Zákazníci (spotrebitelia, výrobcovia, obchodníci, štát) sa odlišujú motiváciou ku kúpe, na základe ktorej ich môžeme segmentovať na rôzne typy trhov. <sup>2</sup>

Podľa Nenadála je definícia zákazníka nasledovná:

*„Zákazník je každý, komu odovzdávame výsledky vlastnej práce. Každá organizácia máta dve skupiny zákazníkov: interní a externí. Internými zákazníkmi sú zamestnanci firmy, medzi externých zákazníkov patria sprostredkovatelia, odberatelia a konečný užívatelia výrobkov a služieb.“*<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ. *Retail management*. 2007. s. 235-236.

<sup>2</sup> KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 2006. s. 33.

<sup>3</sup> NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2004. s. 67.

### 2.6.1 Typy zákazníkov

Podľa osobnostných vlastností a postojov predstaviteľka spoločnosti Peellers Paris, prezentovala na konferencii v dánsku svoju typológiu, ktorá rozdeľuje zákazníkov do 4 kategórii, ktoré predstavujú kombináciu osobných vlastností a postojov a tie ovplyvňujú ich vzťah k nákupu.

- Bio zákazníci – sústreďujú sa na prírodné a ekologické produkty. Veria že technológie budú slúžiť prírode.
- Vizionársky zákazníci – vybočujú zo starých koľají a chcú neustále skúšať nové veci a poznať štvrtú dimenziu. Prelína sa im virtuálny svet so svetom reálnym.
- Hedonistický zákazníci – prežívajú radosť, chcú všetkými zmyslami zachytiť najpríjemnejší prežitok.
- Zákazníci s predstavivosťou – túžba po príbehu z každého produktu. Originálny vzhľad a príbeh.<sup>1</sup>

Existuje mnoho ďalších typológií založených na chovaní spotrebiteľov pri nákupe. Cieľom segmentačnej analýzy je identifikácia základných typov nakupujúcich. Pole zákazníkov má vysoké preferencie a každá skupina má inú predstavu o ideálnom nakupovaní. Tieto skupiny reprezentujú odlišné nákupné modely, ktoré môžeme podľa Vysekalovej rozdeliť do dvoch základných skupín na **tradične orientované** a **moderne orientované**.

Medzi moderne orientovaných zákazníkov patria zákazníci:

- **Ovplyvniteľní** - pri nákupe sa rozhodujú podľa emócie, sú ovplyvniteľný reklamou, vzhľadom výrobku a ich nákup je impulzívny. Majú sklon skúšať nové značky a výrobky. Vo väčšine sa jedná o mladých ľudí.
- **Nároční** – majú vysoké požiadavky na kvalitu, modernosť, predajné miesto a poskytované služby. Obzvlášť sa jedná o ľudí mladších, so vzdelaním a vyššími príjmami.

---

<sup>1</sup> VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. 2011. s. 240.



- **Mobilní pragmatici** – cieľom je optimalizácia ceny a výkonu. Nakupujú menej často a vo väčších objemoch, kde využívajú veľkoplošné predajne.

Do skupiny tradične orientovaných zákazníkov patria:

- **Opatrní konzervatívci** – racionálne a konzervatívne uvažovanie s nízkym impulzívnym rozhodovaním. Sú nedôverčiví voči reklame a ťažko ovplyvniteľní vzhľadom a značkou. Orientujú sa podľa doterajších skúseností a sú verní osvedčeným značkám a produktom. Nadpriemerne sú zastúpení starší ľudia, ľudia s nižším vzdelaním a príjmami.
- **Sporiví** – minimalizujú výdaje a nakupujú racionálne podľa toho čo skutočne potrebujú. Orientujú sa podľa ceny, vyhľadávajú zľavy a výpredaje.
- **Lojálne gazdiné** – orientujú sa na sociálnu stránku nákupu a kladú dôraz na príjemný personál. Dávajú prednosť menším obchodom typickým pre dedinu alebo menšie mesto. Pre voľbu predajne je dôležitá príjemná a ochotná obsluha, kvalita prostredia a časová dostupnosť predajne.
- **Nenároční flegmatici** – nemajú takmer žiadne nároky, nie je pre nich podstatná cena. Nakupujú v najbližších predajniach pretože ich je najviac.<sup>1</sup>

## 2.7 Spokojnosť zákazníka

V dnešnej dobe sú úplne bežné pozitívne skúsenosti a uspokojenie potrieb berieme ako samozrejmosť. Ťažko si spomenieme na spoločnosti, ktorých služby nás uspokojili, avšak negatívne skúsenosti sa nám vybavujú okamžite. Očakávame, že za produkt alebo službu, za ktorú sme zaplatili, bude automaticky fungovať. Latka sa neustále zvyšuje. Dosiahnuť vysokú úroveň spokojnosti zákazníka je v tomto prostredí skutočne náročné. Aj pri maximálnom uspokojení zákazníka, je možnosť straty vernosti a odchodu ku konkurencii<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. 2011. s. 245.

<sup>2</sup> HAGUE, Paul N. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. 2003. s. 161.

*„Spokojnosť sa dá definovať ako subjektívny pocit človeka o naplnení jeho potrieb a prianí. Tie sú podmienené ako skúsenosťami a očakávaním, tak osobnosťou a prostredím. Princíp merania spokojnosti zákazníka je založený na meraní tzv. celkovej (akumulovanej) spokojnosti, ktorá je ovplyvnená celou radou vedľajších faktorov spokojnosti.“<sup>1</sup>*

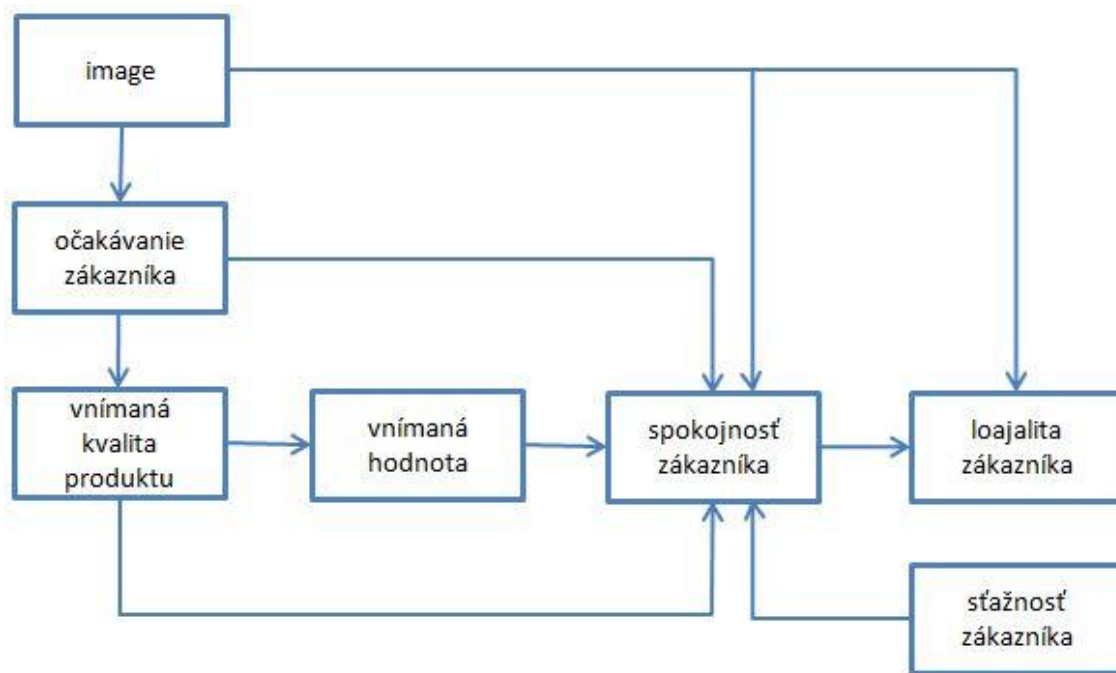
Meranie sa často uskutočňuje pomocou indexu spokojnosti zákazníka. Európsky model spokojnosti zákazníka (ECSI) je definovaný premennými:

- **Image** – premenná vzťahu zákazníka k produktu, základ analýzy spokojnosti
- **Očakávanie zákazníka** – predstavy o produkte. Výsledok komunikačných aktivít firmy a predchádzajúcich skúseností.
- **Vnímaná kvalita** – netýka sa iba produktu ale aj sprievodných služieb
- **Vnímaná hodnota** – je spojená s cenou a očakávaným úžitkom. Možno ju vyjadriť ako pomer ceny a kvality.
- **Stážnosť zákazníka** – je výsledkom nesúladu výkonu a očakávania.
- **Lojalita zákazníka** – opakovaný nákup, referencie a cenová tolerancia.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 2006. s. 190.

<sup>2</sup> Tamtiež, s. 191.



Obrázok č. 3: Model spokojnosti zákazníka (Zdroj: Foret, M., Stávková, J.: Marketingový výzkum, Jak poznat své zákazníky, 2003, s. 191)

### 2.7.1 Metodika merania spokojnosti externých zákazníkov

Všetky postupy merania a monitorovania spokojnosti zákazníkov, ako interných tak i externých, sa dajú rozdeliť do 2 základných smerov:

- Postupy využívajúce tzv. **výstupné ukazovatele vnímania zákazníkov** - vypovedajú ako rôzne skupiny zákazníkov vnímajú jednotlivé produkty. Väčšinou sú tieto údaje získané z pravidelných prieskumov u externých zákazníkov, resp. zamestnancov.
- Postupy využívajúce tzv. **interné ukazovatele výkonnosti organizácie** – údaje sú získané z interných databáz organizácií, ktoré zákazníkom produkty dodávajú. Tieto veličiny sú odrazom postupu toho, ako sú v organizácií rozvíjané procesy, ktoré podmieňujú pozitívne alebo negatívne vnímanie zákazníkov.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> NENADÁL, Jaroslav. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků: výstup z projektu podpory jakosti č. 4/4/2004*. s. 13.

Pre profesionálne a systematické zvládnutie merania spokojnosti podľa Nenadála by firmy mali uskutočniť nasledujúce kroky:

**a) Definícia kto je zákazníkom**

Kľúčová činnosť, u ktorej si musí spoločnosť stanoviť koho bude pri meraní za zákazníka považovať.

**b) Definovanie zákazníkových požiadavkou a znakov jeho spokojnosti**

Pod pojmom „požiadavka zákazníka“ si môžeme predstaviť transformáciu hlasu zákazníka do zrozumiteľných formulácií pre dodávateľa, ktoré obsahujú potreby a očakávania. Potreba je úžitok, ktorú by mal produkt naplniť. Požiadavky môžeme deliť podľa času (súčasný, budúci), stavu (emocionálny, racionálny) a podľa úrovne (primárne a sekundárne).

**c) Návrh a tvorba dotazníku určeného k meraniu spokojnosti**

Dotazníky predstavujú najpoužívanější nástroj k získaniu spätnej väzby. Tvorba dotazníku by mala zahŕňať definíciu otázok, voľbu vhodného typu dotazníku, popis vstupných informácií a usporiadanie dotazníku.

**d) Stanovenie veľkosti výberu (vzorky zákazníkov)**

V prípade, že je celkový počet zákazníkov príliš vysoký a skúmanie by bolo extrémne nákladové, je nutné realizovať výber respondentov, označovaný ako „vzorkovanie“ zákazníkov. Je potrebné garantovať reprezentatívnosť vzorku. K tomuto dopomáhajú charakteristiky metód vzorkovania medzi ktoré radíme:

- Metóda Cencus – veľkosť výberu sa rovná veľkosti súboru. Mieru spokojnosti zisťujeme u všetkých zákazníkov. Je zaručená najvyššia miera spoľahlivosti.
- Úsudková metóda – vychádza zo skúsenosti a rozhodnutí ľudí, ktorí vzorkovanie realizujú. Nevýhodou je nízka spoľahlivosť údajov.
- Štatistické metódy – určenie pravdepodobnosti, že daný výber reprezentuje celý súbor.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2004. s. 67-89.

#### e) Výber vhodnej metódy zberu dát

Určenie vhodnej metódy závisí predovšetkým na rozsahu respondentov, na uvoľnených zdrojoch, na technických možnostiach a požiadavkách na návratnosť dotazníkov.

V praxi potom môžeme využiť tieto metódy zberu:

- pomocou telefónu,
- pomocou klasickej či elektronickej pošty,
- použitím internetu,
- osobnými rozhovormi s respondentmi,
- metódou „pro forma“ kedy zákazník reaguje po poskytnutí služby, väčšinou pri východe.<sup>1</sup>

*„Spôľahlivosť získaných dát by mala byť posúdená najmä z hľadiska naplnenia cieľov skúmania spokojnosti zákazníkov a tiež s ohľadom na to, ako sa podarilo v skutočnosti dodržať plánovaný a vopred stanovený počet reakcií. Takmer štandardným zistením v prieskumoch spokojnosti je to, že z predpokladaného počtu nám správne odpovie iba určité percento - to sa označuje ako odozva zákazníkov. Všeobecne možno za nespoľahlivé považovať tie získané dáta, ak je odozva zákazníkov menšia ako 50%.“<sup>2</sup>*

#### f) Tvorba postupov pre vyhodnotenie dát

Zásadný krok v rámci uplatňovania metodiky je systematické vyhodnotenie nazbieraných údajov. Pred samotnou analýzou a interpretáciou je potreba vykonať kontrolu nazbieraných údajov. Vykonávajú sa dva druhy kontrol:

- Kontrola úplnosti a čitateľnosti – záruka neskreslenia výstupných informácií.
- Logická kontrola – skúma sa, či anketár výskum skutočne vykonal a respondent odpovedal pravdivo. Berie sa v úvahu problematika neutrálnych odpovedí.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Tamtiež, s. 95.

<sup>2</sup> NENADÁL, Jaroslav. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků: výstup z projektu podpory jakosti č. 4/4/2004*. s. 45.

<sup>3</sup> KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 2006. s. 88-89.

### **g) Využitie výsledkov merania ako vstupy pre procesy zlepšovania**

Akékoľvek negatívne trendy vo vývoji indexu spokojnosti, by mali byť chápané ako varovanie pred blízkymi ekonomickými problémami, a takisto ako príležitosti na zlepšenie. Zvyšovanie miery zákazníckej spokojnosti je dôležitý predpoklad k udržaniu lojality a k dosiahnutiu dlhodobej ekonomickej úspešnosti. <sup>1</sup>

#### **2.7.2 Oplyvnenie zákazníka**

Každý predajca sa snaží rôznym spôsobom zvyšovať svoje zisky. Jedným zo spôsobov ako dosiahnuť aby zákazník čo najviac nakúpil, je strata možnosti čo najkratšej cesty k pokladni. Je dokázané, že na dĺžke pobytu v predajni závisí aj množstvo nakúpeného tovaru. Každý zákazník má vlastné obľúbené predajne z určitého dôvodu (cena, vzdialenosť, parkovisko, otváracia doba, detský kútik atd.), ale existujú aj psychologické dôvody, ktoré zákazník vníma iba podvedome. Medzi niektoré psychologické faktory nákupu patrí:

- Zaplnenie regálu – poloprázdne miesto evokuje v mysli, že po tovare je vysoký dopyt.
- Výlohy – vhodné umiestnenie tovaru, ktoré má vysokú maržu, obrat a môže byť nakupované i bez zbytočného premýšľania. Pohyblivé dekorácie dopomáhajú k upútaniu pozornosti.
- Nákupné vozíky – umožňujú rýchly a hladký pohyb. Kontrast prázdneho košíku a plných regálov zintenzívňujú zrkadlá v predajni.
- Svetlo – správne nasvietenie upozorňuje na určité tovar.
- Teplota – mala by byť príjemná pre dlhodobejšie nakupovanie.
- Farebné riešenie – výlohy v teplých farbách, ktoré nabudia nákupnú aktivitu. Chladnejšie farby v nákupnom centre, ktoré evokujú pokoj a pohodu.
- Hudba – tichá a pokojná hudba spomaľuje pohyb a zákazníkovi dáva väčší čas na výber tovaru. Často je prekladaná odporučeniami k nákupu a informatívnymi vsuvkami. <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2004. s. 104.

<sup>2</sup> HUBINKOVÁ, Zuzana. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 2008. s. 125.

### 2.7.3 Vzájomný kontakt

Zameranie sa iba na obchodné potreby zákazníka nestačí. Toto obmedzenie môže mať za následok stratu príležitosti. Dôležité je uspokojenie zákazníckej potreby na ľudskej i na obchodnej úrovni a vďaka mimoriadnym službám pripraviť zákazníkovi pozitívny zážitok, ktorý bude mať dlhodobo v pamäti.

Najlepšou možnosťou podľa Barbary A. Glanz je dodržovanie 4 zásad: **reagovať**, **oceňovať**, **chváliť** a **uistiť**. Tieto komunikačné zručnosti dávajú zákazníkovi pocit, že je výnimočný, že je o neho postarané a je braný vážne.

- Reagovať – reakcia na prítomnosť zákazníka pohľadom, príjemným tónom hlasu, úsmevom a pozdravom. Takisto je vhodná pozitívna reakcia na osobnú konverzáciu alebo na zákazníckove pocity či obavy. Dôležité je naslúchať a reagovať.
- Oceňovať – ocenenie jeho úspechov, názorov, pocitov a samotnej osoby.
- Pochvala – dávanie komplimentov na ľudskej úrovni a na úrovni obchodnej chválenie zákazníckej voľby.
- Uistenie – dať zákazníkovi pocit, že predajca preberá úplnú zodpovednosť za to, že dostane čo potrebuje. Vyjadrenie záujmu prostredníctvom vizitky, telefónneho čísla, prísľubu zavolania a utvrdenia sa, že je všetko v poriadku. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> GLANZ, Barbara A. *Jak získat věrné zákazníky*. 1996. s. 107.

### 3 ANALÝZA SÚČASNEJ SITUÁCIE

V úvode analytickej časti uvádzam základné údaje o spoločnosti, stručný popis histórie a profil spoločnosti.



Obrázok č. 4: Logo spoločnosti  
(Zdroj: [www.ikea.com](http://www.ikea.com))

#### 3.1 Základné údaje o spoločnosti

**Názov spoločnosti:** IKEA Česká republika, s.r.o.

**Sídlo:** Skandinávská 1/131, 155 00 Praha 5

**Dátum zápisu:** 1.9.2003

**Právna forma:** Spoločnosť s ručením obmedzeným

**Kapitál:** 381 350 000 Kč

**Pobočka:** Skandinávská 126/4, 61900 Brno

#### 3.2 História

Aj keď spoločnosť IKEA Česká republika, s.r.o. bola založená v roku 2003 zápisom do obchodného registra, skutočný vznik sa datuje k 28.7. 1943, kedy bola zaregistrovaná v Smälande vo Švédsku. Spoločnosť bola založená Ingvarom Kampradom, ktorý začal svoje podnikanie už v útlom detstve ako 5-ročný, kedy ako malý chlapec najskôr predával zápalky. Zápalky nakupoval vo veľkom balení v Stockholme za výhodnú cenu a následne predával chudobným susedom za cenu nižšiu. Ako 17-ročný založil firmu na základe finančných prostriedkov, ktoré dostal ako finančný dar od svojho otca za úspešné ukončenie štúdií. Názov firmy IKEA tvoria iniciály jeho mena a prvé písmená názvov Elmtaryd a Afunnary, teda farmy a dediny kde vyrastal.

V roku 1953 v Älhmute vo Švédsku bolo otvorené predvážacie centrum nábytku, kde si mohli zákazníci otestovať a prezrieť nábytok skôr ako si ho objednájú. Ďalším vývojom bolo ploché balenie a jednoduchá montáž pre zákazníkov. Prvý obchodný dom bol otvorený v roku 1958 v Älhmute a o dva roky neskôr otvorila spoločnosť prvú



reštauráciu, ktorá sa stala súčasťou konceptu. Úspešný boj s konkurenciou mal za následok expanziu do Európy a rozrastanie sa aj na iné kontinenty ako USA a Austrália. Ďalším medzníkom bolo založenie členského klubu IKEA Family a v roku 1990 sa firma angažovala do ochrany životného prostredia a o rok neskôr vstúpila na Československý trh. V roku 1997 dobyla internet rozbehom internetovej stránky [www.IKEA.com](http://www.IKEA.com). Nasledujúce roky začala spolupracovať s fondom UNICEF a zásluhou tohto projektu zabezpečovala vzdelanie pre 80 000 detí, čo sa firme darí aj v súčasnosti a projekt sa naďalej rozrastá.<sup>1</sup>

### 3.3 Profil spoločnosti

Švédska spoločnosť IKEA sa zameriava na výrobu a predaj dizajnového nábytku a bytových doplnkov. Vlastní a prevádzkuje sieť predajní v Európe, Ázii, v USA a Austrálii. V Českej republike IKEA prevádzkuje 4 obchodné domy – Praha Zličín, Praha Černý Most, Ostrava a Brno ako súčasť Avion Shopping Park. Väčšina obchodných domov je teda postavená na okraji miest. Typickým znakom predajní IKEA sú dlhé otváracie hodiny. V Českej republike majú IKEA domy otvorené od 9 do 21 hodiny sedem dní v týždni.

Z dôvodu širokého produktového portfólia musia mať obchodné domy veľkú predajnú plochu. Obchodný dom IKEA Brno bol otvorený 29.7.1998 s celkovou predajnou plochou 11 000 m<sup>2</sup>. Vďaka prestavbe, ktorá bola dokončená v roku 2008 sa stala IKEA najväčším obchodným domom v Českej republike s rozlohou 25 000 m<sup>2</sup>.

Mottom spoločnosti IKEA je vytvárať lepší život pre mnohých ľudí, čo sa dá vyjadriť inými slovami aj tak, že jej cieľom je predávať moderný, funkčný a cenovo dostupný nábytok pre čo najširšiu skupinu zákazníkov. K týmto cieľom prispieva aj spoločnosť IKEA Components centralizáciou nákupu a efektívnejšou distribúciou a balením nábytkových komponentov. To sa následne prejavuje aj nižšou cenou výsledných

---

<sup>1</sup> Historie IKEA. *IKEA* [online]. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: [http://www.ikea.com/ms/cs\\_CZ/about\\_ikea/the\\_ikea\\_way/history/1940\\_1950.html](http://www.ikea.com/ms/cs_CZ/about_ikea/the_ikea_way/history/1940_1950.html)

produktov pre koncových zákazníkov v obchodných domoch. Na rozdiel od tradičných obchodov je tovar priamo k odberu v skladoch a počet predavačov je minimálny.

### **3.3.1 Marketingová komunikácia**

Za základný komunikačný znak spoločnosti IKEA môžeme považovať graficky spracované logo, ktoré bolo vytvorené vo farbách švédskej národnej vlajky. Spoločnosť komunikuje prostredníctvom týchto farieb a fasáda obchodných domov IKEA je takisto modrá so žltým názvom. Logo, ktoré funguje ako základný nástroj pre komunikáciu spoločnosti, môžeme nájsť v reklamných kampaniach spoločnosti, v každom predajnom katalógu, na uniformách zamestnancov, v obchodných domoch IKEA, na webových stránkach atď. Spoločnosť má dlhoročnú tradíciu a silné povedomie o logu i značke.

Z celkového pohľadu môžeme marketingovú komunikáciu spoločnosti hodnotiť ako pozitívnu. Spoločnosť venuje všetkým oblastiam komunikačného mixu dostatočnú pozornosť, jej komunikácia je všestranná. IKEA využíva integrovanú marketingovú komunikáciu a do svojich kampaní zahŕňa niekoľko komunikačných nástrojov zároveň. O svojich zľavových kampaniach informuje verejnosť prostredníctvom reklamných médií, ako je televízna, tlačová, internetová či vonkajšia reklama, ale zároveň využíva public relations, direct marketing, banerovú reklamu, reklamu v mestskej hromadnej doprave, webové stránky spoločnosti, profily na Facebooku a newslettery IKEA FAMILY. Jednotlivé kampane sú teda intenzívne komunikované.

## **3.4 Analýza vonkajšieho prostredia**

Vonkajšie prostredie, v ktorom sa podnik nachádza môžeme deliť na makroprostredie a odvetvové prostredie. Do makroprostredia patria ekonomické, sociálne, technické, demografické, právne, politické a ekologické faktory. Odvetvové prostredie obsahuje činitele, ktoré priamo ovplyvňujú postavenie podniku ako konkurencia, zákazníci a dodávatelia.

### 3.4.1 SLEPT analýza

Obecné okolie ovplyvňuje chod firmy zásadným spôsobom, ale firmou môže byť ovplyvňované len minimálne alebo vôbec. Pre zhodnotenie vonkajších vplyvov možno využiť SLEPT analýzu, ktorá skúma sociálne, legislatívne, ekonomické, politicko-právne a technické faktory.

## SOCIÁLNE FAKTORY

### Obyvateľstvo

Obchodný dom IKEA svoje pôsobenie orientuje do väčších miest. V ČR sú to 4 obchodné domy, a to v Brne, v Ostrave, v Prahe na Čiernom Moste a na Zličíne. Podľa Českého štatistického úradu je k 31.12.2016 v Jihomoravskom kraji 1 178 812 obyvateľov. Mesto Brno má takmer 378 tisíc obyvateľov a Brno venkov viac ako 217 tisíc. Celkový počet zvyšujú tí, ktorí do Brna dochádzajú za prácou, ďalej študenti a turisti.<sup>1</sup>

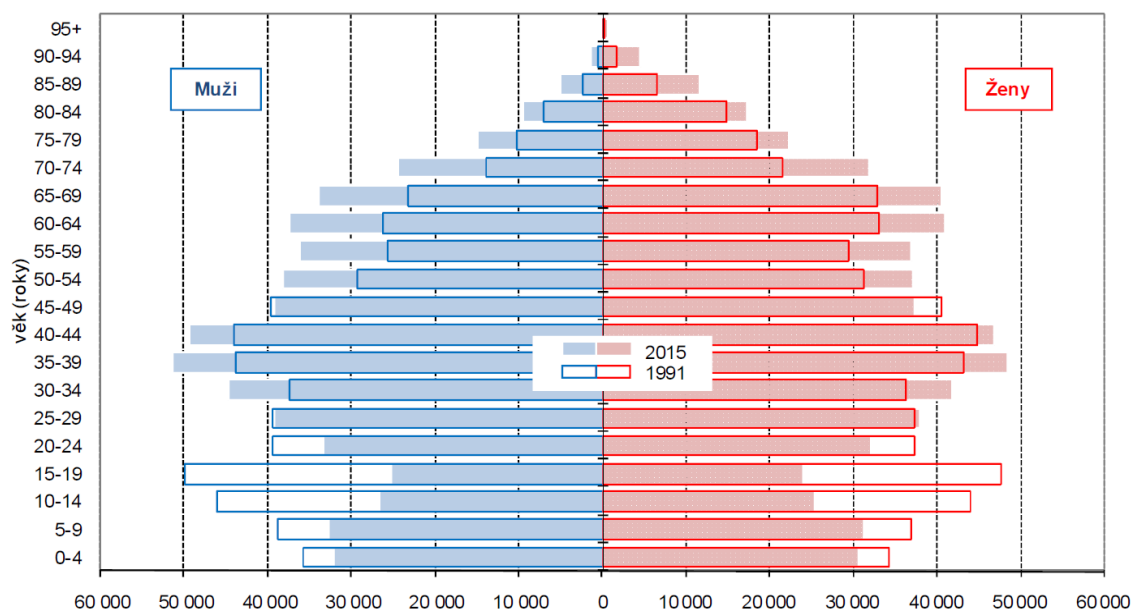
Počet obyvateľov v Brne má za posledných 6 rokov mierne klesajúcu tendenciu. Obyvatelia sa sťahujú do mestských častí u Brna ako Kuřim, Vyškov, Židlochovice a Pohořelice. Avšak príležitosť vidím vo zvyšovaní počtu študentov v mestskej časti, pre ktorých je IKEA možnosťou k cenovo dostupnému zariadeniu bytov.

### Vek

Podľa Českého štatistického úradu priemerný vek v Jihomoravskom regióne je 42 rokov, z toho jednou z najmenej zastúpených oblastí je vek medzi 15-19 rokov. Preto sa očakáva, že v roku 2050 budú starší ľudia tvoriť väčšiu časť obyvateľstva a naopak bude nedostatok populácie v produktívnom veku, z čoho vyplýva následný nedostatok pracovnej sily.

---

<sup>1</sup> Krajská správa ČSÚ v Brně. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb>



Obrázok č. 5: Priemerný vek v ČR (Zdroj: Spracované podľa [www.czso.cz](http://www.czso.cz))

## Vzdelanie

Podľa sčítania obyvateľstva, viac ako tretina obyvateľstva Brna zakončila svoje vzdelanie maturitou a štvrtina absolvovala vysokú školu. Medzi krajskými mestami má Brno najväčší podiel vysokoškolsky vzdelaného obyvateľstva. Hrozbou pre OD je však aj zvyšujúci sa trhový podiel stolárov s poskytovaním riešenia „na mieru“, kedy sú zákazníci ochotní priplatiť za nábytok presne podľa požiadaviek.

## Životná úroveň

Podľa prieskumu, ktorý vykonal server Numbeo.com je Brno mestom s najvyššou kvalitou života. V celosvetovom rebríčku sa umiestnilo na 46. pozícii. Poradie sa vypočítava na základe 7 kritérií, medzi ktoré patrí kúpna sila, bezpečnosť, úroveň zdravotnej starostlivosti, cena nehnuteľností, index spotrebiteľských cien, čas strávený dopravou po meste alebo miera znečistenia ovzdušia. K celkovému umiestneniu Brna pomáhajú nízke ceny potravín, dopravy či najrôznejších služieb.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Brno a jižní Morava. *IDNES.cz* [online]. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: [http://brno.idnes.cz/brno-nad-prahou-v-zebricku-numbeo-dqa-/brno-zpravy.aspx?c=A160106\\_2216339\\_brno-zpravy\\_tr](http://brno.idnes.cz/brno-nad-prahou-v-zebricku-numbeo-dqa-/brno-zpravy.aspx?c=A160106_2216339_brno-zpravy_tr)

Rastúca životná úroveň a k tomu odpovedajúca zmena životného štýlu ma za následok, že spotrebitelia sú ochotní viac cestovať, čo je v rámci umiestnenia OD IKEA brané ako príležitosť.

## LEGISLATÍVNE FAKTORY

Ako každá spoločnosť aj spoločnosti IKEA sa musí riadiť platnými zákonmi. Medzi platné zákony, ktoré spoločnosť ovplyvňujú patria Občiansky zákonník, Zákonník práce, Zákon o dani z príjmu, o dani z pridanej hodnoty, o nemocenskom a úrazovom poistení, o ochrane osobných údajov, o životnom prostredí atd.

V poslednom období ovplyvnili chod OD nové legislatívne zákony. Od 1. októbra 2016 nadobudol platnosť **Zákon č. 223/2016 Sb. o predajnej dobe v maloobchode a veľkoobchode**. Podľa zákona musia mať obchody s predajnou plochou väčšou ako 200 metrov štvorcových v určitých dňoch počas niektorých sviatkov zatvorené. Obmedzenie predaja sa vzťahuje na 8 sviatkov z 13tich. Jedná sa o 28. október, Štedrý deň (po dvanástej hodine), oba sviatky vianočné, 1. január, Veľkonočný pondelok, 8. máj (Deň víťazstva nad fašizmom) a 28. september (Deň českej štátnosti). Predaj počas ďalších piatich českých sviatkov je povolený. IKEA rešpektuje legislatívu a podľa skúseností z Maďarska, kde sú obchody zatvorené aj v nedeľu, by spoločnosť nemala finančne utrpieť a zákazníci sú schopní sa otváraciej dobe prispôbiť.

Spoločnosť ďalej bola v poslednom období ovplyvnená **Zákomom o evidencií tržieb č. 112/2016 Sb.** Zákon nadobudol platnosť vyhlásením v Zbierke zákonov dňa 13. apríla 2016, a evidenčná povinnosť v oblasti maloobchodnej prevádzky začala 1. marca 2017. Podľa zákona je predávajúci povinný vystaviť kupujúcemu účtenku a zároveň zaevidovať prijatú tržbu u daňového správcu on-line. V prípade technického výpadku do 48 hodín a pre podnikateľov, ktorí evidujú v zjednodušenom off-line režime najneskôr do 5 dní.

Zároveň nadobudol platnosť **Zákon č. 113/2016**, ktorým sa zaviedlo zníženie DPH v sektore stravovacích služieb z 21% na 15%.

## EKONOMICKÉ FAKTORY

### Mzda

Priemerná hrubá mzda v Jihomoravskom kraji podľa Českého statistického úradu dosiahla v 2. štvrtroku 2016 čiastky 26 058 Kč a oproti rovnakému obdobiu v roku 2015 vzrástla o 1 057 Kč. Celková reálna mzda tak vzrástla vplyvom inflácie o 3,9%.<sup>1</sup>

V Jihomoravskom kraji má značný vplyv na tento rastúci trend aj vysoké zastúpenie v IT sektore. Pracovníci môžu očakávať týmto pádom vyššie mzdy, čo môže pre firmu predstavovať hrozbu.

### Inflácia

Cenová hladina v marci 2017 vzrástla medziročne o 2,6%. Inflácia sa tak nachádza 2% nad cieľom ČNB, avšak stále v rámci tolerančného pásma. Po očistení o primárne dopady zmien nepriamych daní sa spotrebiteľské ceny v marci medziročne zvýšili o 2,7%.<sup>2</sup>

Rast inflácie nie je ideálny z pohľadu spotrebiteľa, pretože motivuje k redukcii spotreby, avšak nositelia dlhov môžu v rastúcej inflácii vidieť príležitosť.

### HDP

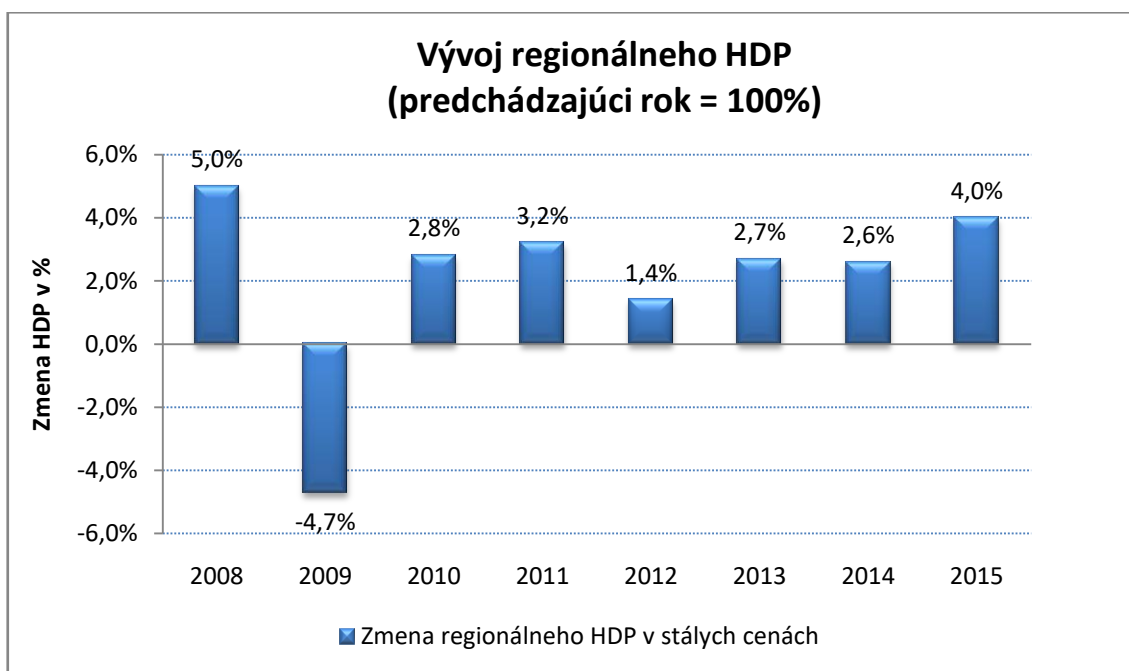
Rast regionálneho HDP v roku 2015 sa pohybuje okolo 4%. Českú ekonomiku ťahne hlavne domáca spotreba podporená rastom miezd. Domácnosti sa neboja zadlžiť a to predovšetkým na bývanie. Ceny nehnuteľností kvôli vysokému dopytu výrazne vzrástli.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Průměrná mzda v Jihomoravském kraji ve 2. čtvrtletí 2016. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-ve-2-ctvrtleti-2016>

<sup>2</sup> Inlace v březnu 2017 nadále nad prognózou ČNB. *ParlamentníListy.cz* [online]. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/zpravy/tiskovezpravy/Inlace-v-breznu-2017-nadale-nad-prognozou-CNB-4832146>

<sup>3</sup> Domácnosti utrácení, ekonomika roste. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domacnosti-utraceji-ekonomika-roste>



Graf č. 1: Vývoj HDP (Zdroj: Spracované podľa [www.czso.cz](http://www.czso.cz))

Celková dôvera v domácu ekonomiku stúpa a ľudia sú ochotní utrácať viac ako kedysi. Výdaje domácností vzrástli od roku 1995 reálne takmer o 60 %.

### Nezamestnanosť

Podľa údajov Ministerstva práce a sociálnych vecí v ČR bol ku koncu decembra 2016 podiel nezamestnaných 6,11%. Situácia na trhu sa medziročne zlepšuje a na konci marca 2017 je podiel nezamestnaných osôb 5,66%. Avšak v rámci Brna situácia až tak priaznivá nie je. Nezamestnanosť v Brne sa drží nad 8 % a je tak tretia najvyššia v kraji. Medzi uchádzačov o zamestnanie patrí väčšinový podiel vysokoškolských absolventov.<sup>1</sup> Príčinou fluktuácie zamestnancov, môže byť aj samotné dochádzanie do väčších vzdialeností, čo sa týka práve polohy OD IKEA Brno.

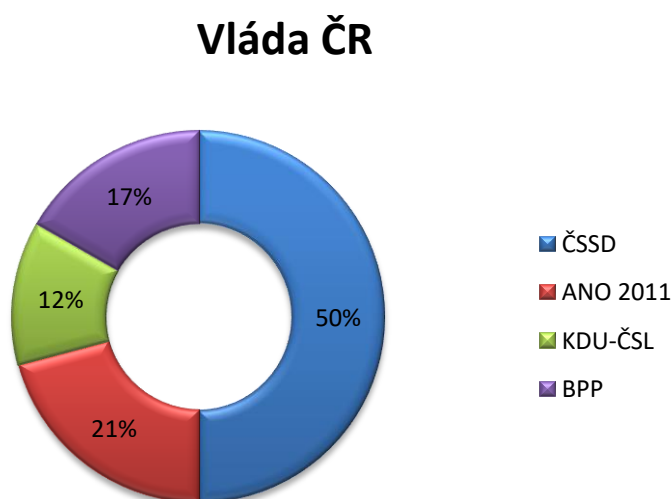
---

<sup>1</sup> Nezamestnanosť v Jihomoravském kraji k 30. září 2016. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji-k-30-zari-2016>

## POLITICKÉ FAKTORY

Prezidentské voľby sa konali v januári 2013. Zeman získal 55%-ný podiel hlasov.

Medzi hlavné priority vlády patria zefektívnenie čerpania peňazí z európskych fondov, boj proti daňovým únikom prostredníctvom elektronickej registrácie predajov, Zákon o preukazovaní pôvodu majetku a tiež zastavenie prežívajúcej korupcie. Ďalšie voľby sa očakávajú na jar roku 2018.



Graf č. 2: Vláda ČR (Zdroj: [www.parlamentnilisty.cz](http://www.parlamentnilisty.cz))

Predsedom vlády je Mgr. Bohuslav Sobotka. Pri zmene vládnucej garnitúry z pravicovej na ľavicovú a opačne možno očakávať zmeny v prístupe k tvorbe legislatívy týkajúcich sa ceny. Ak zvíťazí v budúcich voľbách lavica, musia podnikatelia a zamestnávateľia počítať s posilnením postavenia odborov, čo pre firmy s odborovými organizáciami môže znamenať hrozbu. Takisto nástup ľavicovej vlády môže mať za následok zvýšenie minimálnej mzdy a rast nezamestnanosti.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*, 2013. s. 62.



## **TECHNOLOGICKÉ FAKTORY**

ČR je jednou z najviac rozvinutých a konkurencieschopných odvetví informačných a komunikačných technológií vo východnej Európe. Z prieskumu Euromonitor vyplynulo, že 97% populácie využíva internetové pripojenie priamo z domácnosti a mobilný telefón vlastní viac ako 92% domácností v ČR. 3G bezdrôtová internetová sieť pokrýva celú krajinu a sieť LTE (4G) pokrýva 90% krajiny.

Trend zvyšovania počítačovej gramotnosti u strednej a staršej generácie, zvyšujúca sa vybavenosť domácnosti IT prostriedkami vrátane prístupu na internet, využívanie elektronickej komunikácie a sociálnych sietí možno označiť ako príležitosť pre firmu v rámci komunikácie, propagácie i rozvoja elektronického obchodu.

Nové technológie prinášajú úžitok zákazníkom i maloobchodníkom. Spokojnosť zákazníkov sa zvyšuje, pretože tovar a doplnkové služby sú ľahko dostupné a pohodlnejšie. Platbu dobierkou v rámci maloobchodného predaja vystriedali aktuálnejšie metódy ako sú platby prostredníctvom internetového bankovníctva, platobných kariet alebo on-line platobných systémov, ako napríklad PayPal alebo PaySec.

Takisto možnosť práce z domu znamená pre firmu výhodu v podobe znižovania prevádzkových nákladov, zvyšovanie výkonnosti, produktivity a spokojnosti pracovníkov.

### **3.4.2 Analýza trhu**

Ako už bolo zmienené, spoločnosť IKEA pôsobí v ČR od roku 1991. Aktuálne prevádzkuje 2 obchodné domy v Prahe a po jednom v Brne a Ostrave. Česko patrí medzi najrýchlejšie rastúce trhy kde reťazec pôsobí.

Obchodný dom v Ostrave zaznamenal nárast obratu až o 11% medziročne. Rovnako dobre sa darí aj Brnu. Návštevnosť 4 obchodných domov stúpla o 2% a priemerná útrata

sa zvýšila o 7%. Za rastom tržieb stojí oživenie ekonomiky, rastúci trh s hypotékami a stúpajúci záujem o bytové zariadenia.<sup>1</sup>

Od začiatku 90. rokov bol zaznamenaný nárast životnej úrovne a zvýšili sa aj nároky na bývanie a vybavenosť domácností. Útraty domácností za vybavenie a nábytok rástli do roku 2009, ale v roku 2010 došlo k značnému prepadu, ktorý korešpondoval so zhoršením ekonomickej situácie. Až v roku 2014 došlo k opätovnému viditeľnému nárastu.

V súvislosti s novými možnosťami financovania bývania (stavebné sporenie, hypotekárne úvery atd.) vzrástol od druhej polovice 90. rokov záujem o kúpu či výstavbu nového bývania. Bytová výstavba po dosiahnutí svojho maxima v roku 2008 a prepade v roku 2009 v ďalších rokoch pozvoľna klesala. Počty dokončených bytov sa prudko znížili na najnižšiu hodnotu od roku 1999. Počty začatých bytov od roku 2008 takisto klesali a až v roku 2014 došlo k miernemu nárastu na hodnotu 24 351 bytov.<sup>2</sup>

V roku 2017 plánuje vstup na miestny trh rakúsky obchodný reťazec XXX Lutz, čo môže byť pre firmu príležitosť z pohľadu využitia kúpnej sily zákazníkov, ktorí konkurenčnú firmu navštívia. Naopak to však môže predstavovať aj hrozbu a stratu potenciálnych zákazníkov.

### 3.4.3 Analýza konkurencie

Medzi najväčšie obchodné reťazce s nábytkom v ČR mimo IKEA môžeme zaradiť Sconto, Kika, Jysk, Asko a XLMX (Möbelix).

---

<sup>1</sup> IKEA vstupuje na internet. Očakáva rekordní tržby a rozširuje sklady. *IDnes.cz* [online]. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/ikea-letos-ocekava-rekordni-trzby-vstoupi-i-na-internet-p2c-/ekoakcie.aspx?c=A150910\\_131559\\_ekoakcie\\_rts](http://ekonomika.idnes.cz/ikea-letos-ocekava-rekordni-trzby-vstoupi-i-na-internet-p2c-/ekoakcie.aspx?c=A150910_131559_ekoakcie_rts)

<sup>2</sup> Bytová výstavba v Ústeckém kraji v roce 2014. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xu/bytova-vystavba-v-usteckem-kraji-v-roce-2014-predbezne-vysledky>

### **SCONTO Nábytek s.r.o**

Skonto je súčasťou nemeckého koncernu Höffner, ktorý patrí k najväčším predajcom nábytku v Európe. V ČR si zákazníci môžu zakúpiť tovar v jednej zo 7 kamenných predajní (Brno, České Budějovice, Liberec, Ostrava, Praha Stodůlky, Praha Černý Most, Ústí nad Labem). Od roku 2011 je možnosť objednať si nábytok i v e-shopu. Otváracia doba pobočiek sa pohybuje v rozmedzí od 9:00 do 20:00 hod. Spoločnosť ponúka svoj tovar i prostredníctvom letákov s akčným tovarom, ktorý vychádza každých 14 dní.<sup>1</sup>

### **Kika Nábytek s.r.o.**

Spoločnosť ponúka viac ako 50 000 druhov výrobkov. Využíva koncept „Cash and Carry“ kedy si zákazník na predajni tovar kúpi, potom si ho odvezie a sám doma zloží. V ČR má spoločnosť 8 predajní (Brno, Liberec, Ostrava, Olomouc, Plzeň a 3 prevádzky v Prahe), ktoré ponúkajú zákazníkom široké služby a ich otváracia doba sa pohybuje väčšinou od 10:00 do 20:00. Taktiež ponúka svoj sortiment prostredníctvom letákov a katalógov.<sup>2</sup>

### **JYSK s.r.o**

JYSK je dánska firma ktorá prevádzkuje viac ako 2000 maloobchodných predajní v 35 krajinách sveta. Na českom trhu pôsobí od roku 2003 a súčasnej dobe má okolo 70 predajní. Najviac predajní je vo veľkých mestách. Osem predajní je v Prahe, 5 v Brne a 3 sú v Plzni a v Ostrave. JYSK je jednou z mála spoločností, ktorá má vlastný televízny program od roku 2011.<sup>3</sup>

### **ASKO - Nábytek, spol. s. r.o.**

Na český trh vstúpila firma v roku 1991 a svoju prvú pobočku otvorila v Prahe. V súčasnej dobe nábytok predáva v 13 predajniach (2x Praha, Brno, Plzeň, Teplice, Zlín, Znojmo, Tábor, Chomutov, České Budějovice, Hradec Králové, Mladá Boleslav

---

<sup>1</sup> *Sconto* [online]. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <https://www.sconto.cz/>

<sup>2</sup> *Kika* [online]. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <https://www.kika.cz/>

<sup>3</sup> Ve ktorých zemích spoločnosť Jysk pôsobí? *JYSK* [online]. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <http://www.jysk.name/ve-kterych-zemich-spolecnost-jysk-pusobi/>

a Olomouc) a prostredníctvom e-schopu. Rozloha predajní je v priemere 6000 m<sup>2</sup>, kde je v ponuke nábytkový sortiment a komplexné služby. Od polovice roku 2011 patrí spoločnosť k podnikovej skupine PORTRA, ktorá má svoje sídlo v Nemecku.<sup>1</sup>

#### **XLMX obchodní s.r.o.** (pôvodne Möbelix CZ, s.r.o.)

Medzinárodne má Möbelix v prevádzke 64 pobočiek v 5 krajinách a patrí medzi najrýchlejšie rastúce reťazce. V rámci ČR je to 9 pobočiek (Brno, České Budějovice, Liberec, Olomouc, Ostrava, Plzeň, Praha, Ústí nad Labem a Zlín). Materskou spoločnosťou Möbelixu je diskontný reťazec XXXLutz. Ten má sídlo v rakúskom Welse a s ročným obratom okolo 3,9 miliardy eur je po IKEA druhým najväčším predajcom nábytku v Európe.<sup>2</sup>

V nasledujúcej tabuľke je vidieť porovnanie konkurenčných spoločností. Informácie sú čerpané z výkazov a výročných správ spoločností. Aktuálne informácie k tržbám z roku 2016 nemali všetky firmy k dispozícii, preto som porovnávala finančný rok 2014 a 2015.

Tabuľka č. 1: Konkurencia – tržby (Zdroj: www.justice.cz, vlastné spracovanie)

Firma	Tržby r. 2015	Tržby r. 2014	VH pred zdanením r. 2015	VH pred zdanením r. 2014
	v tisíc Kč			
<b>SCONTO Nábytek s.r.o.</b>	1 939 720	1 768 667	206 136	183 671
<b>Kika Nábytek s.r.o.</b>	1 712 179	378 407	25 360	-15 903
<b>JYSK s.r.o.</b>	2 172 203	1 927 570	148 076	98093
<b>ASKO - Nábytek, spol.s r.o.</b>	1 820 987	1 524 895	132 364	78 552
<b>XLMX obchodní s.r.o.</b>	1 730 996	1 396 199	247 376	-77 205
<b>IKEA Česká republika, s.r.o.</b>	8 490 894	7 695 533	751 029	466 987

<sup>1</sup> O spoločnosti ASKO - NÁBYTEK. *ASKOnábytek* [online]. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <https://www.asko-nabytek.cz/o-spolecnosti-asko-nabytek>

<sup>2</sup> Konkurencia pro IKEA. Řetězec XXX Lutz otevře další obchodní domy v Česku. *Aktuálně.cz* [online]. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/konkurence-pro-ikea-retezec-xxx-lutz-otevre-dalsi-obchodni-d/r~11bec71a20d211e6888a0025900fea04/?redirected=1494251821>

Čo sa konkurenčného zrovnania týka, v rámci tržieb sa IKEA drží na vedúcej pozícii. Aj v porovnaní s nasledujúcim finančným rokom 2016, zisk po zdanení spoločnosti stúpol o 12,7%, na 675 miliónov. Tržby stúpili o 9 %, a to na 9,3 miliardy korún.

Na druhom mieste je spoločnosť JYSK, ktorá v tomto istom období vykázala tržby v hodnote 2,6 miliardy korún, čo predstavuje 19% nárast. Zisk stúpol takmer dvojnásobne na 223 miliónov korún. Okrem toho, že sa zvýšil počet zákazníkov, firma začala ponúkať viacej produktov v škandinávskom dizajne a rozširuje sortiment on-line. Celkovo predaj nábytku v roku 2016 vzrástli medziročne o 7,8% na 34,7 mld korún.<sup>1</sup>

V rámci zrovnania počtu predajní v ČR je trh najviac zastúpený spoločnosťou JYSK, ktorá má otvorených až 70 pobočiek. Ako bolo spomenuté, IKEA má v ČR obchodné domy 4, čo je najmenší počet v rámci konkurenčného zrovnania.

## KONKURENCIA KUCHÝŇ

Čo sa týka konkurencie v oblasti kuchynského sortimentu, môžeme ju definovať do 3 kategórií.

Medzi konkurenčnú hrozbu v oblasti kuchynského riešenia možno radiť **stolárov (carpenter)**. Stolári sú vhodným zdrojom kuchynského a spálňového nábytku a majú veľmi silné vnímanie dodávaného a kvalitného nábytku z pohľadu zákazníka. Stolári sú dôležitý hráči v tejto kategórii, avšak z dôvodu vysokého podielu neformálneho maloobchodu ťažko definovať hodnotu zastúpenia. Nevýhodou je vyššia cena, slabá inšpirácia, a samotná realizácia trvá dlhšiu dobu ako u kamenných predajcov.

**Kuchynské štúdiá** sú navštevované hlavne pre dobrú dostupnosť pre zákazníkov. Rozsah produktov však zvyčajne nie je taký široký a zákazníci nie sú spokojní hlavne s vysokou cenou.

---

<sup>1</sup> Obrat prodejen s nábytkem Jysk loni stoupl na 2,6 miliardy korun. *Deník.cz* [online]. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <http://www.denik.cz/ekonomika/obrat-prodejen-s-nabytkem-jysk-loni-stoupl-na-2-6-miliardy-korun-20161201.html>

**Nábytkové obchody** zákazníci oceňujú najmä z dôvodu priamej inšpirácie a možnosti vidieť a dotknúť sa materiálov. Taktiež zohráva dôležitú úlohu nižšia cena, zľavy a široká škála výrobkov pod jednou strechou. Nevýhodou je modularita, kde obchody nie sú schopné plniť individuálne potreby zákazníka.

Medzi najväčšiu konkurenciu v oblasti kuchýň a kuchynských doplnkov môžeme radiť spoločnosti:

- **Koryna** – český výrobca kuchýň, kúpeľňového a vstavaného nábytku s výrobným závädom v Koryčanoch.
- **Sykora** – český výrobca kuchýň a nábytku z Poličky vo vlastníctve Martinů spol.s.r.o.
- **Oresi** - česká spoločnosť z Březí u Říčan.
- **Kika** – rakúska skupina, ponúkajúca kompletný sortiment nábytku a bytových doplnkov.
- **Tescoma** - česká spoločnosť zo Zlína, ktorá sa špecializuje na kuchynské doplnky, spolupracuje s malými predajňami a tiež s mnohými veľkými hypermarketmi a supermarketmi.
- **Tesco** – britský maloobchodný reťazec so širokým sortimentom kuchynských doplnkov.

### 3.5 Analýza vnútorného prostredia

Pre analýzu vnútorného prostredia som využila informácie z interných materiálov a prieskumov spoločnosti, ktoré si firma nepraje bližšie špecifikovať.

#### 3.5.1 SWOT analýza

Analýza odpovedá nato, ako funguje doterajšia stratégia podniku, akým problémom spoločnosť čelí a ako tieto problémy vhodne riešiť. Silné a slabé stránky (SW) sú identifikované z interných informácií o podniku, ktoré si firma nepraje špecifikovať. Zistené príležitosti a hrozby (OT) sú výstupom predchádzajúcich analýz vonkajšieho prostredia. Vzťah medzi internými schopnosťami podniku a jeho vonkajším prostredím slúži pri hľadaní potenciálu a formulovaní stratégie spoločnosti.

Tabuľka č. 2: SWOT analýza (Zdroj: Vlastné spracovanie)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Unikátny koncept, silné povedomie o značke</li><li>➤ Kuchyne ihneď k odberu</li><li>➤ Cenová dostupnosť</li><li>➤ On-line plánovač, katalógy, inšpirácia</li><li>➤ Predĺžená záruka</li><li>➤ Vrátenie tovaru 365 dní</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Montážna firma</li><li>➤ Drahé služby</li><li>➤ Čakacie doby, nedostatok zamestnancov</li><li>➤ Zle fungujúci plánovač</li><li>➤ Zlá orientácia na OD</li><li>➤ Málo pobočiek</li></ul>
PRÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Rast počtu domácností s prístupom k internetu</li><li>➤ Rastúca životná úroveň, túžba míňať peniaze</li><li>➤ Nová kúpna sila zákazníkov XXX Lutz</li><li>➤ Vnímanie IKEA ako atraktívneho zamestnávateľa v oblasti maloobchodu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Podiel stolárov na trhu</li><li>➤ Konkurencia – zľavy, reklama, sponzorstvo</li><li>➤ Dispozične prístupnejšia konkurencia</li><li>➤ Kopírovanie IKEA konceptu</li><li>➤ Nárast priemernej mzdy</li></ul>

Medzi **silné stránky** spoločnosti môžeme zaradiť to, že IKEA kuchyne sú vnímané ako prvá voľba na trhu. Jeden z dôvodov je aj cenová výhoda nábytku a kuchynských doplnkov, ktoré sú cenovo vzdialené konkurencii. Väčšina výrobkov je k dispozícii ihneď k odberu, vrátane priameho odberu kuchýň, bez čakania na výrobu. Zákazníci sa môžu inšpirovať prostredníctvom vystavených kuchýň na obchodnom dome, brožúr a katalógov. Takisto majú možnosť využiť on-line plánovač interiérov priamo z domu. Ďalšou výhodou sú 4 medziročné zmeny tovaru a príchod noviniek. Ploché balenie nábytku uľahčuje manipuláciu a odvoz. Určite medzi konkurenčnú výhodu môžeme zaradiť predĺženú záruku na spotrebiče (5 rokov) a na kuchyne (25 rokov) bez príplatku. Zároveň majú možnosť zákazníci vrátiť tovar 365 dní.

Jednou zo **slabých stránok** OD je slabá montážna firma, ktorá vykazuje reklamácie. Samotné služby, ktoré spoločnosť ponúka sú vnímané zákazníkmi ako drahé. Zle vnímajú čakacie doby na oddelení kuchýň, čo je spôsobené nedostatkom zamestnancov. Zároveň je slabinou aj zle fungujúci plánovací systém na webe.

Medzi **príležitosti**, ktoré trh ponúka môžeme zaradiť rast počtu domácností s prístupom k internetu. Vďaka priaznivej ekonomickej situácii sa výrazne zvyšuje túžba míňať peniaze. V roku 2007 plánuje vstup na miestny trh spoločnosť XXX Lutz, čo môže byť príležitosťou k využitiu kúpnej sily zákazníkov, ktorí navštívia Lutz a IKEA tiež. Ľudia začínajú preferovať varenie doma pred chodením do reštaurácií, v čom vidím takisto príležitosť pre firmu. Spoločnosť IKEA je vnímaná ako atraktívny zamestnávateľ v oblasti maloobchodu.

Za najväčšiu **hrozbu** považujem zvyšujúci sa trhový podiel stolárov s poskytovaním riešení na mieru. Väčšina konkurencie pracuje s agresívnymi zľavami, časovo obmedzenými ponukami a využívajú mnohé marketingové kanály a sponzorstvo. Niektorí konkurenti sú dispozične prístupnejší pre zákazníkov ako IKEA. Ďalšou hrozbou je kopírovanie konceptu IKEA inými OD a takisto výstavba nového XXX Lutz v blízkosti IKEA.



## **3.6 Výskum spokojnosti zákazníkov**

V nasledujúcich kapitolách je popísaný prieskum súčasnej úrovne spokojnosti zákazníkov spoločnosti IKEA Brno.

### **3.6.1 Prípravná fáza**

#### **3.6.1.1 Problém**

Na základe analýzy súčasného stavu je možné konštatovať, že spoločnosť IKEA je úspešná na trhu. Avšak aj napriek tomu vidím nevyužitý potenciál v oddelení kuchýň. Keďže sa jedná o jedno z oddelení s najväčším obratom, ponúkaný sortiment, služby a zamestnanci ako taký, by mali byť na profesionálnej úrovni. Z tohto dôvodu som uskutočnila marketingový výskum, ktorý by mal byť nápomocný k zvýšeniu kvality produktov a služieb. Následne by mal dopomôcť k zvýšeniu spokojnosti zákazníkov a posilneniu pozície v tomto dynamicky sa vyvíjajúcom segmente trhu.

#### **3.6.1.2 Cieľ**

Cieľom je získanie informácií súčasnej úrovni spokojnosti zákazníkov na oddelení kuchýň.

#### **3.6.1.3 Predpoklady**

P1: Pre zákazníkov je najdôležitejším faktorom pri rozhodovaní o kúpe kuchyne dizajn.

P2: Viac ako 35% oblastí oddelenia je pre zákazníkov atraktívna (HOT 61-100%).

#### **3.6.1.4 Plán výskumu**

V tejto podkapitole vytvorím časový harmonogram plánu, cieľovú skupinu a voľbu metód zberu dát.

## ČASOVÝ HARMONOGRAM

Časový plán jednotlivých krokov marketingového výskumu je stanovený nasledovne:

Tabuľka č. 3: Časový harmonogram (Zdroj: Vlastné spracovanie)

	Činnosť	Zahájenie	Dokončenie
1.	Prípravná fáza výskumu	29.1.2017	12.2.2017
2.	Konzultácia s vedením školy, s IKEA	13.2.2017	19.2.2017
3.	Zber údajov dotazník	20.2.2017	12.3.2017
4.	Zber údajov - CF	6.3.2017	12.3.2017
5.	Spracovanie a analýza informácií	13.3.2017	26.3.2017
6.	Návrhy na zlepšenie	27.3.2017	2.4.2017
7.	Prezentácia výsledkov výskumu	od 2.4.2017	

### 3.6.2 Metódy zberu dát

Zber dát realizujem prostredníctvom dvoch metód. Pôjde o písomnú formu datazovania pomocou dotazníku, ktorý bude zasielaný zákazníkom pomocou elektronickej pošty. Toto výskumné šetrenie bude podložené druhou formou výskumu, a to pozorovaním priamo na predajni.

### 3.6.3 Dotazník

V rámci dotazovania som si vybrala písomnú formu pomocou elektronickej pošty. U osobného dotazovania vzniká riziko skreslenia výsledných informácií pri pomoci formulácií odpovedí. U písomnej formy budú mať respondenti dostatok času na zodpovedanie otázok a zároveň obmedzím riziko ovplyvňovania okolitými podnetmi. Znaky spokojnosti zákazníkov boli konzultované s vedúcim oddelenia kuchýň a na základe dôležitých kritérií následne vytvorený dotazník.

Tieto znaky spokojnosti sú nasledovné:

- Preferencie a motív ku kúpe kuchyne.
- Orientácia na oddelení, prehľadnosť, inšpirácia kuchýň.
- On-line plánovač kuchýň.
- Personál oddelenia kuchýň.
- Dostupnosť tovaru – odber, sklad.
- Poskytované služby – montáž, doprava, splátkový predaj, plánovanie, zameranie.

Na základe jednotlivých znakov spokojnosti bol vytvorený samotný dotazník a formulované konkrétne otázky.

#### **3.6.3.1 Štruktúra dotazníku**

Správne zostavenie dotazníku je jedna z najdôležitejších vecí. Na začiatku dotazníku je stručne vysvetlený účel výskumu a dôvod uskutočňovania výskumu.

Dotazník je rozdelený na 2 časti:

##### **a) Otázky hodnotiace preferencie, motív ku kúpe**

Prvá časť obsahuje preferencie pri kúpe kuchynskej linky. To znamená, zoradenie faktorov pri rozhodovaní o kúpe podľa dôležitosti od dôležitých po tie najmenej dôležité.

Preferencie zákazníkov pri rozhodovaní boli stanovené nasledovne:

- cena;
- personál;
- dizajn, vzhľad;
- služby;
- spotrebiče;
- udržateľnosť;
- kvalita, záruka;
- funkčnosť, praktickosť.

Dôležitosť týchto znakov si stanovia zákazníci sami, a to tým spôsobom, že každému znaku priradia číslo od 1-8, kde je 1 najdôležitejší a 8 naopak najmenej dôležitý faktor pri rozhodovaní.

Ďalšou otázkou v poradí je zistenie, čo zákazníka prinútilo kúpiť si kuchyňu v IKEA, resp. na základe čoho sa rozhodol vybrať túto spoločnosť. Či sa jednalo o katalóg, webové stránky, odporúčania, inšpiráciu na OD alebo reklamu.

#### **b) Otázky hodnotiace spokojnosť**

V tejto zásadnej časti sú uvedené otázky určujúce spokojnosť s jednotlivými prvkami. Jedná sa o spokojnosť s orientáciou na oddelení, inšpiráciou, plánovačom, personálom a službami.

Vek, pohlavie a zamestnanie pri nákupe kuchyne nepovažujem za dôležitý faktor pri vyhodnocovaní spokojnosti, preto vynechám osobné otázky tohto typu. V závere dotazníku má každý respondent možnosť vyjadriť svoje pripomienky a návrhy, ktoré sú dôležité k vyjadreniu celkovej spokojnosti.

#### **3.6.3.2 Formulácia otázok**

V úvode dotazníku sa objavuje hodnotiaci škála dôležitosti pri samotnom rozhodovaní o kúpi kuchyne. Respondenti zoradujú jednotlivé faktory od tých najdôležitejších po tie najmenej dôležité na škále od 1 – 8.

Ďalej dotazník obsahuje otázky uzatvorené, kde zákazníci budú odpovedať vyznačením jedného z možných stavov svojej spokojnosti. Škála spokojnosti obsahuje 4 alternatívy hodnotenia:

- 1- veľmi spokojný,
- 2- spokojný,
- 3- nespokojný,
- 4- veľmi nespokojný.

Pri určitých typoch otázok týkajúcich sa využitia sprievodných služieb je pridaná alternatíva 0 v prípade, že respondent danú službu nevyužil.

- 0 - nevyužil som,
- 1 - spokojný,
- 2 - nespokojný.

Ďalším typom otázky je náročnosť plánovania a náročnosť montáže. V tomto prípade ide o špecifické hodnotenie. Pre lepšie pochopenie z pohľadu zákazníka a lepšie vyhodnotenie, respondent zaškrtnáva variantu náročnosti.

Ďalej sa v dotazníku objavujú dichotomické otázky s možnosťou odpovede

- Áno
- Nie

V dotazníku boli formulované nasledujúce otázky.

#### **a) Otázky hodnotiace preferencie**

Priradíte váhu dôležitosti k jednotlivým kritériám pri rozhodovaní o kúpi kuchyne na škále 1 – 8.

- Cena
- Personál
- Dizajn, vzhľad
- Služby
- Spotrebiče
- Udržateľnosť
- Kvalita, záruka
- Funkčnosť, praktickosť

Čo Vás prinútilo vybrať si kuchyňu z ponuky IKEA a navštíviť náš obchodný dom?

- |                                |           |
|--------------------------------|-----------|
| • Katalóg IKEA                 | Áno – Nie |
| • Webové stránky v IKEA        | Áno – Nie |
| • Reklama v televízií/rozhlase | Áno – Nie |
| • Odporúčenie známych          | Áno – Nie |
| • Inšpirácia na OD             | Áno – Nie |

**b) Otázky hodnotiace spokojnosť**

**a. Oddelenie kuchýň**

Ako ste spokojný s orientáciou na oddelení?

Sú pre Vás vystavené kuchyne inšpiráciou?

**b. On-line plánovač**

Využili ste možnosť naplánovať si kuchyňu v našom internetovom plánovači?

Ak áno, bol pre Vás plánovač kuchýň počas plánovania dostatočne zrozumiteľný?

**c. Personál oddelenia kuchýň**

Boli ste spokojný s pomocou personálu kuchýň pri kompletizácii návrhu Vašej kuchyne?

- Čakacia doba
- Prijemné vystupovanie
- Profesionalita

**d. Odber tovaru, sklad**

Bol všetok tovar z Vašej kuchyne skladom?

Aké pohodlné bolo pre Vás vyzdvihnutie tovaru v externom sklade v Slatine?

**e. Sprievodné služby**

Ak ste využili pri nákupe kuchyne niektorú z našich služieb, ako ste boli spokojný?

- Zameranie miestnosti
- Platené plánovanie
- Doprava kuchyne

- Inštalácia kuchyne
- Splátkový predaj
- Odvoz starej kuchyne

Ak ste nevyužili službu Inštalácia kuchyne a kuchyňu ste montovali svojpomocne, aká náročná bola pre vás montáž kuchyne a inštalácia spotrebičov?

#### **f. Celková spokojnosť**

Ako ste aktuálne s Vašou novou kuchyňou spokojný (kvalita, funkčnosť, vzhľad)?

Vaše prípadné pripomienky k Vašej celkovej spokojnosti s nákupným procesom kuchyne v obchodnom dome IKEA.

#### **3.6.3.3 Vzhľad dotazníku**

Dotazník bol vytváraný tak, aby na respondentov pôsobil jednoducho a prehľadne. V úvodnej časti u sprievodného popisu je vložené logo IKEA. Všetky otázky sú pokladané zrozumiteľne s príslušným vysvetlením hodnotenia v zátvorke. Dotazník je rozvrhnutý na 3 stránky vo formáte A4. Konečná verzia dotazníku je uvedená v Prílohe č.1.

#### **3.6.4 Customer flow**

Ďalším nástrojom k hodnoteniu spokojnosti zákazníkov je kvantitatívna forma výskumu metódou pozorovania. Hlavným cieľom tohto výskumného šetrenia je sledovať pohyb zákazníkov v obchodnom dome IKEA Brno a zmapovať ich chovanie na oddelení kuchýň od vstupu po výstup z oddelenia. Jedná sa o štruktúrované pozorovanie, kde každý pohyb vybranej vzorky je značený do mapy oddelenia - Layoutu.

**Hlavným cieľom** je monitorovanie pohybu zákazníka cez celé oddelenie kuchýň od vstupu po výstup. Čiastkovými cieľmi pre naplnenie hlavného sú:

- rozdelenie pozorovaných na skupiny,
- monitorovanie času zákazníka stráveného na oddelení,

- ručne prekresľované trasy zákazníckeho toku pomocou Layoutu,
- rozdelenie Layoutu na jednotlivé sekcie,
- percentuálne prepočítanie atraktívnosti jednotlivých sekcií na oddelení prostredníctvom farebného spektra.

Výskum považujem za prínosný pri tvorbe marketingovej stratégie alebo pri prípadnej prestavbe oddelenia.

#### **3.6.4.1 Cieľová skupina**

Vzorka pre pozorovanie je minimálne 100 zákazníkov. Z dôvodu rozdielnych priorít, pohnútok a vzorcov správania som si zákazníkov rozdelila do 3 skupín aby bola zaznamenaná čo najširšia škála respondentov, pričom každá skupina sa značí inou farbou.

- **Jednotlivec** – muž alebo žena (červená)
- **Pár** - dva a viac dospelých (modrá)
- **Rodina** – jeden alebo viac dospelých + jedno alebo viac detí (zelená)

#### **3.6.4.2 Layout**

Na zaznamenávanie pohybu zákazníkov slúži mapa oddelenia kuchýň, tzv. Layout. Pomocou ručne prekresľovaných trás sa zaznamenáva zastavenie u jednotlivých sekcií. Každý sledovaný zákazník sa značí inou farbou, a zastavenie sa značí ×. Celý Layout je rozdelený do 3 sekcií na Inšpiráciu, Expozíciu a Doplnkový predaj.

### **SEKCIE**

- **Inšpirácia**

Na oddelení je formou inšpirácie vystavených celkom 21 kuchýň. Tie sú rozdelené na oblasti IN1 – IN21.

- **Expozícia**

Kuchynské štúdio je rozdelené podľa funkčných oblastí na oblasť:

- EXP1 - expozícia typov dvierok, úchytiak a pracovných dosiek,
- EXP2 - plánovacie ostrovčeky a vlastné kuchynské štúdio prezentujúce systém,
- EXP3 - prezentácia vstavaných chladničiek a umývačiek,

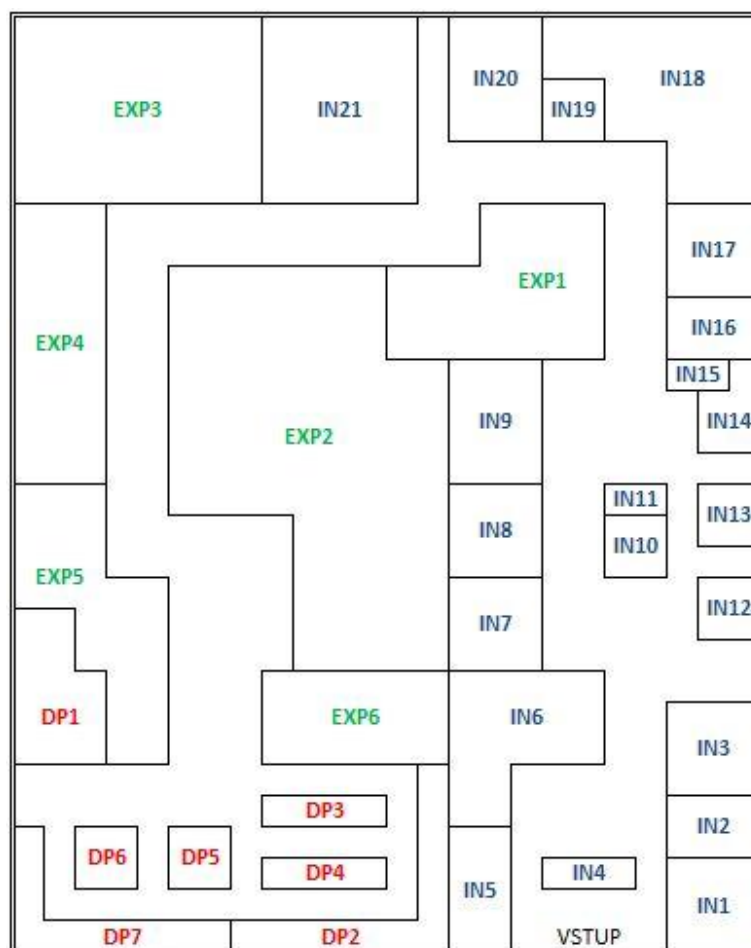


- EXP4 - oblasť prezentujúca varné dosky, rúry a digestory,
- EXP5 - prezentácia drezov,
- EXP6 - solitérne kuchyne.

- **Doplňkový predaj**

Obchod s doplnkovým sortimentom je pre účelné meranie rozdelený na oblasti:

- DP1 - odpadkový sortiment,
- DP2 - závesné systémy,
- DP3 a DP4 - doplnky závesných systémov,
- DP5 - podložky do zásuviek a príborníky,
- DP6 a DP7 - doplnky do zásuviek.



Obrázok č. 6: Layout (Zdroj: Vlastné spracovanie)

### 3.6.5 Realizačná fáza

#### 3.6.5.1 Zber dát

Zber dát prebiehal v období od 20.2. do 12.3. Čo sa týka dotazníku, zákazníkom bol rozosielaný 20.2. prostredníctvom elektronickej pošty. Konkrétne 223 respondentom s poskytnutou emailovou adresou, ktorý zakúpili kuchynskú linku v IKEA. Zákazníci mali na vyplnenie 3 týždne. Návratnosť dotazníkov bola 116 kusov čo predstavuje 52,02 %. Súčasne v tomto období od 6.3. – 12.3. prebehlo ďalšie výskumné šetrenie pozorovaním. Sledovaná vzorka zákazníkov na oddelení kuchýň bola 102.

#### 3.6.5.2 Vyhodnotenie - Dotazník

Pre spracovanie odpovedí z dotazníku som použila program Microsoft Office Excel 2007, kde som zaznamenávala jednotlivé otázky do vopred pripravených tabuliek.

### HODNOTENIE PREFERENCIÍ

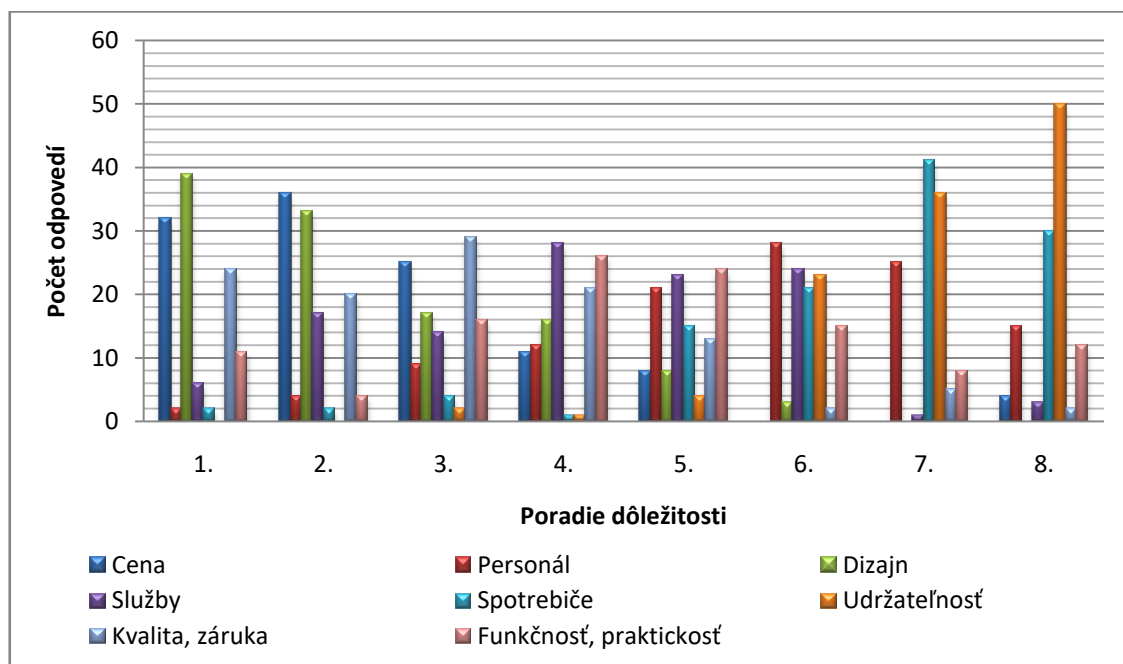
**Otázka č. 1: Prirad'ite váhu dôležitosti k jednotlivým kritériám pri rozhodovaní o kúpi kuchyne na škále 1 – 8.**

Nasledujúca tabuľka obsahuje jednotlivé kritéria dôležitosti pri rozhodovaní o kúpe kuchyne a ich absolútnu početnosť

Tabuľka č. 4: Poradie dôležitosti pri rozhodovaní o kúpe (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Kritérium	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Cena	32	36	25	11	8	0	0	4
Personál	2	4	9	12	21	28	25	15
Dizajn	39	33	17	16	8	3	0	0
Služby	6	17	14	28	23	24	1	3
Spotrebiče	2	2	4	1	15	21	41	30
Udržateľnosť	0	0	2	1	4	23	36	50
Kvalita, záruka	24	20	29	21	13	2	5	2
Funkčnosť, praktickosť	11	4	16	26	24	15	8	12

Ďalej uvádzam grafické spracovanie počtu jednotlivých odpovedí.



Graf č. 3: Poradie dôležitosti pri rozhodovaní o kúpe (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Početnosť je percentuálne zastúpenie počtu odpovedí v danom poradí. Pre stanovenie výslednej váhy som pridelila body k jednotlivým poradiam hodnotenia a to 1 - 8. Následne som vynásobila počet bodov s relatívnou početnosťou a podiel znamená percentuálny výsledok pomeru jednotlivých kritérií.

Tabuľka č. 5: Konečné poradia váhy jednotlivých kritérií (Zdroj: Vlastné spracovanie)

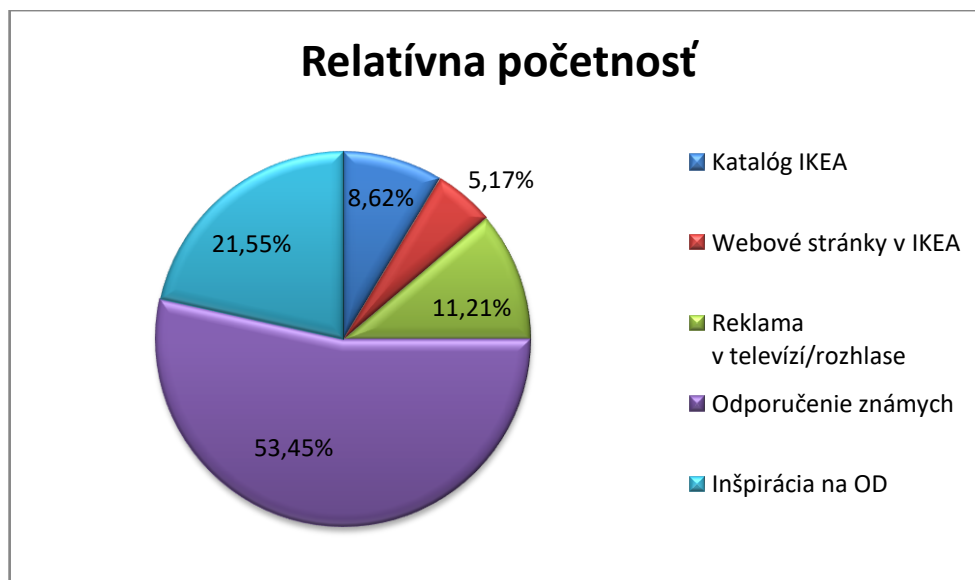
Poradie	Kritérium	Početnosť	Body	Výsledná váha	Podiel výslednej váhy v %
1.	Dizajn	33,62%	8	268,96	26,22%
2.	Cena	31,03%	7	217,21	21,17%
3.	Kvalita, záruka	25,00%	6	150	14,62%
4.	Služby	24,14%	5	120,7	11,77%
5.	Funkčnosť, praktickosť	20,69%	4	82,76	8,07%
6.	Personál	24,14%	3	72,42	7,06%
7.	Spotrebiče	35,34%	2	70,68	6,89%
8.	Udržateľnosť	43,10%	1	43,1	4,20%

*Týmto sa potvrdila správnosť predpokladu „P1: Pre zákazníkov je najdôležitejším faktorom pri rozhodovaní o kúpe kuchyne dizajn“.*

**Otázka č. 2: Čo Vás prinútilo vybrať si kuchyňu z ponuky IKEA a navštíviť náš obchodný dom?**

Tabuľka č. 6: Motivácia ku kúpe (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Nástroj	Absolútna početnosť "ÁNO"	Relatívna početnosť
Katalóg IKEA	10	8,62%
Webové stránky v IKEA	6	5,17%
Reklama v televízií/rozhlase	13	11,21%
Odporúčenie známych	62	53,45%
Inšpirácia na OD	25	21,55%
<b>Celkom</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>



Graf č. 4: Motivácia ku kúpe (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Z analýzy je jasné, že polovičná väčšina nakupujúcich dá na odporúčenie známych, preto je potrebné sa v prvom rade zamerať na zákazníka, na jeho pocit a výsledný

dojem, ktorý mu nákupný proces prinesie. Najmenej dôležitý prvok pri rozhodovaní o kúpe kuchyne sú webové stránky, v čom je určite potenciál pre zlepšenie.

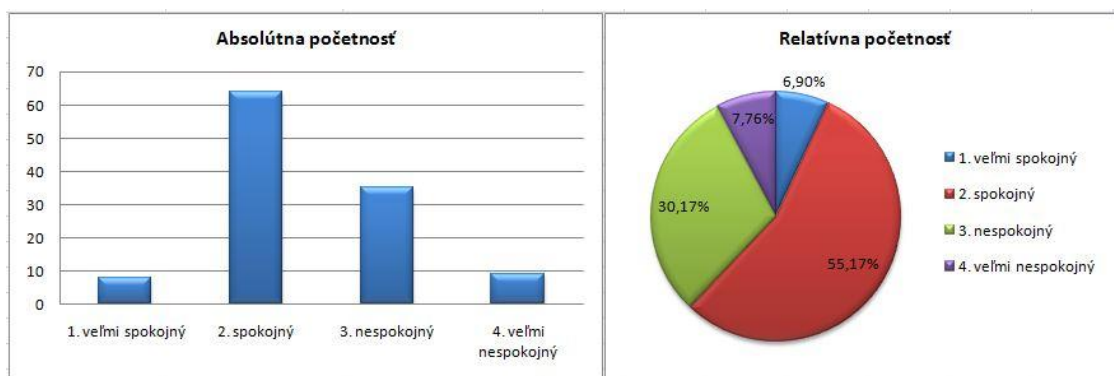
## HODNOTENIE SPOKOJNOSTI

### Otázka č. 3: Ako ste spokojný s orientáciou na oddelení?

Tabuľka č. 7: Spokojnosť s orientáciou na oddelení (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Spokojnosť	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
1. veľmi spokojný	8	6,90%
2. spokojný	64	55,17%
3. nespokojný	35	30,17%
4. veľmi nespokojný	9	7,76%
<b>Celkom</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

Viacej ako polovica respondentov je spokojná s orientáciou na oddelení, avšak 30,17% vyjadrilo svoju nespokojnosť s prehľadnosťou. Mnoho zákazníkov sa v OD stráca vďaka skratkám, takže takýto výsledok bol očakávaný.



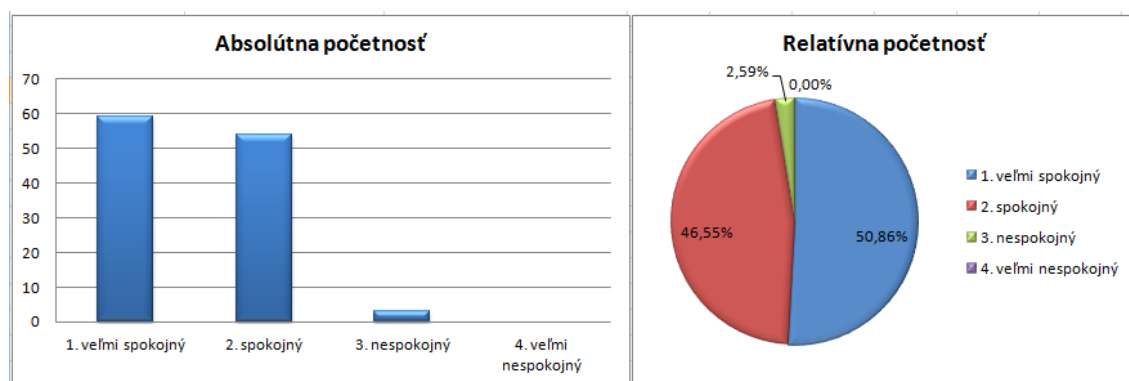
Graf č. 5: Spokojnosť s orientáciou na oddelení (Zdroj: Vlastné spracovanie)

#### Otázka č. 4: Sú pre Vás vystavené kuchyne inšpiráciou?

Tabuľka č. 8: Spokojnosť s inšpiráciou (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Spokojnosť	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
1. veľmi spokojný	59	50,86%
2. spokojný	54	46,55%
3. nespokojný	3	2,59%
4. veľmi nespokojný	0	0,00%
<b>Celkom</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

Sortiment kuchýň a inšpirácia na oddelení je na vysokej úrovni. Z celkového počtu účastníkov, viac ako 97% vyjadrilo spokojnosť s vystavenými kuchyňami.



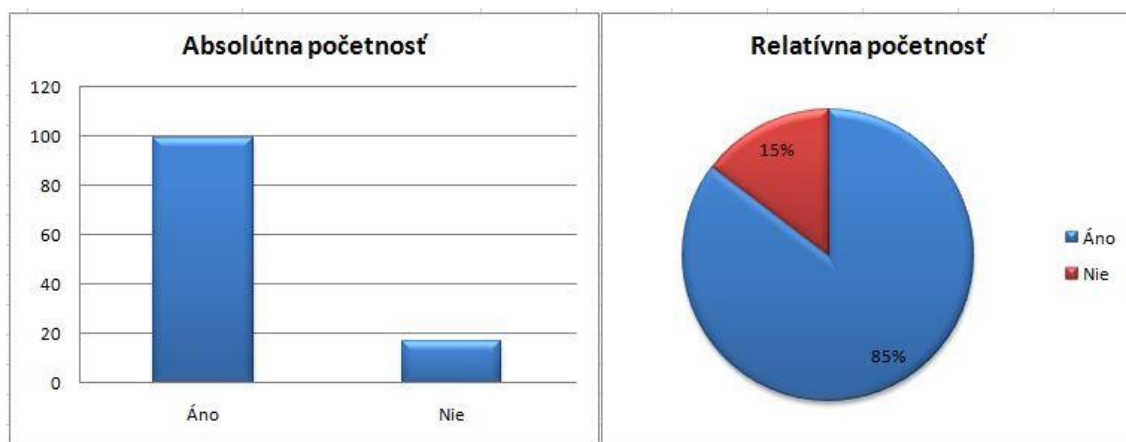
Graf č. 6: Spokojnosť s inšpiráciou (Zdroj: Vlastné spracovanie)

#### Otázka č. 5: Využili ste možnosť naplánovať si kuchyňu v našom internetovom plánovači?

Tabuľka č. 9: Použitie plánovača (Zdroj: Vlastné spracovanie)

	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
Áno	99	85,34%
Nie	17	14,66%
<b>Celkom</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

Viac ako 85% respondentov využilo on-line plánovač kuchýň, či už z pohodlia domu alebo priamo na oddelení.



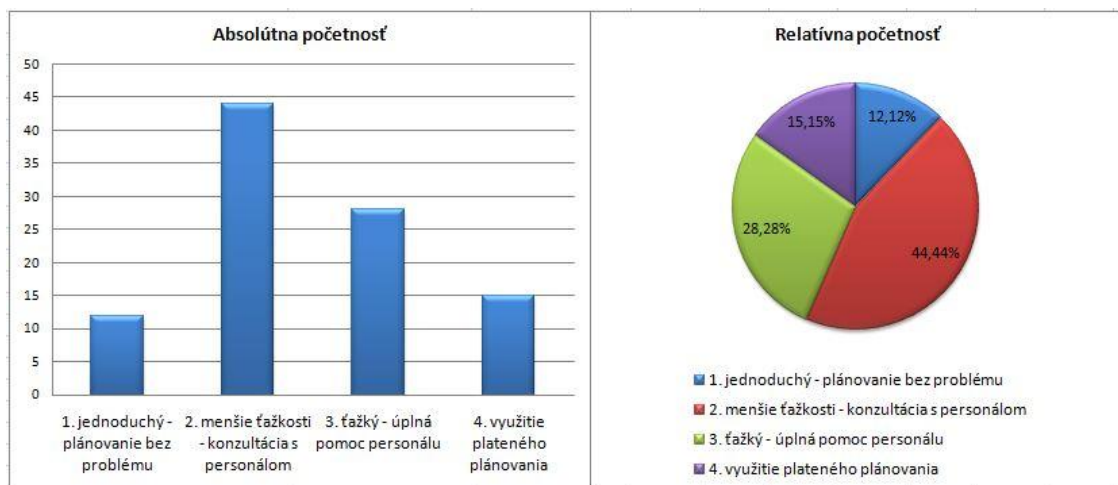
Graf č. 7: Použitie plánovača (Zdroj: Vlastné spracovanie)

**Otázka č. 6: Ak áno, bol pre vás plánovač kuchyni počas plánovania dostatočne zrozumiteľný? Ohodnot'te náročnosť plánovania v programe.**

Tabuľka č. 10: Náročnosť plánovania (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Náročnosť plánovania	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
1. jednoduchý - plánovanie bez problému	12	12,12%
2. menšie ťažkosti - konzultácia s personálom	44	44,44%
3. ťažký - úplná pomoc personálu	28	28,28%
4. využitie plateného plánovania	15	15,15%
<b>Celkom</b>	<b>99</b>	<b>100,00%</b>

Z celkového počtu respondentov, ktorí plánovač použili, ho považuje za jednoduchý iba 12,12%. Takmer polovica opýtaných mala menšie ťažkosti a viac ako 28% opýtaných si nebolo schopných naplánovať kuchyňu bez úplnej pomoci personálu. Službu plateného plánovania využilo 15,15%.



Graf č. 8: Náročnosť plánovania (Zdroj: Vlastné spracovanie)

**Otázka č. 7: Boli ste spokojný s pomocou personálu kuchýň pri kompletizácii návrhu Vašej kuchyne? Ohodnot'te prosím personál známkou.**

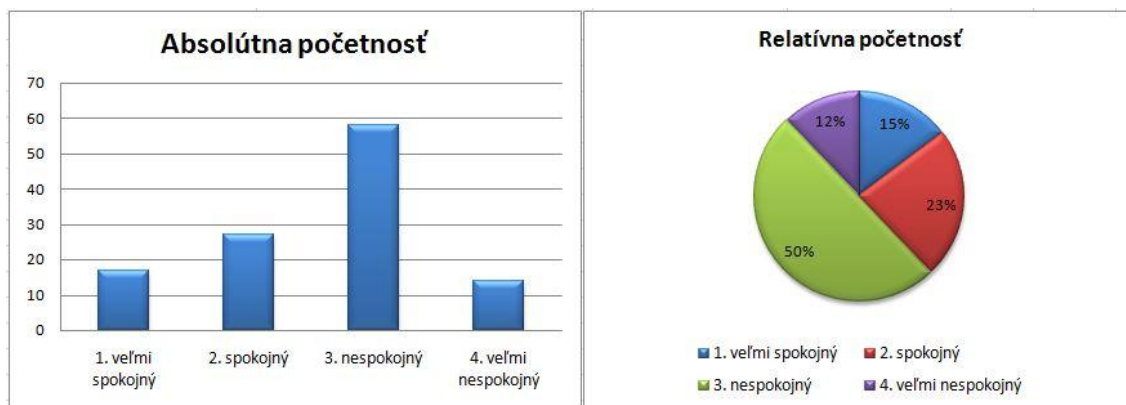
- **Čakacia doba**

Tabuľka č. 11: Čakacia doba (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Čakacia doba	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
1. veľmi spokojný	17	14,66%
2. spokojný	27	23,28%
3. nespokojný	58	50,00%
4. veľmi nespokojný	14	12,07%
<b>Celkom</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

Vyššie uvedená tabuľka ukazuje, že presne polovica zákazníkov nie je spokojná s čakaním na obsluhu a 12% zákazníkov vyjadrilo úplnú nespokojnosť. Na oddelení obsluha funguje na princípe poradového systému, kde sú zákazníci nútený brať poradové číslo. Bohužiaľ sa často krát stáva, že je na oddelení nedostatok zamestnancov v pomere, aký čas si vyžaduje obsluha jedného zákazníka. Z tohto dôvodu sa tvoria rady na čakanie.





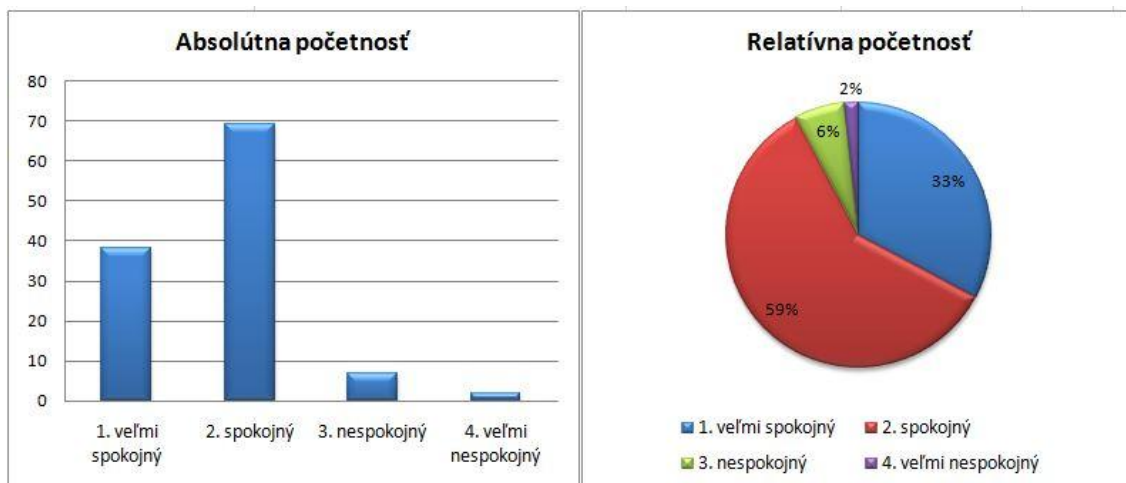
Graf č. 9: Čakacia doba (Zdroj: Vlastné spracovanie)

- **Príjemné vystupovanie**

Tabuľka č. 12: Príjemné vystupovanie (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Príjemné vystupovanie	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
1. veľmi spokojný	38	32,76%
2. spokojný	69	59,48%
3. nespokojný	7	6,03%
4. veľmi nespokojný	2	1,72%
<b>Celkom</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

Čo sa týka vystupovania a ochoty personálu, viac ako 90% vyjadrilo spokojnosť s vystupovaním personálu v kuchyniach.



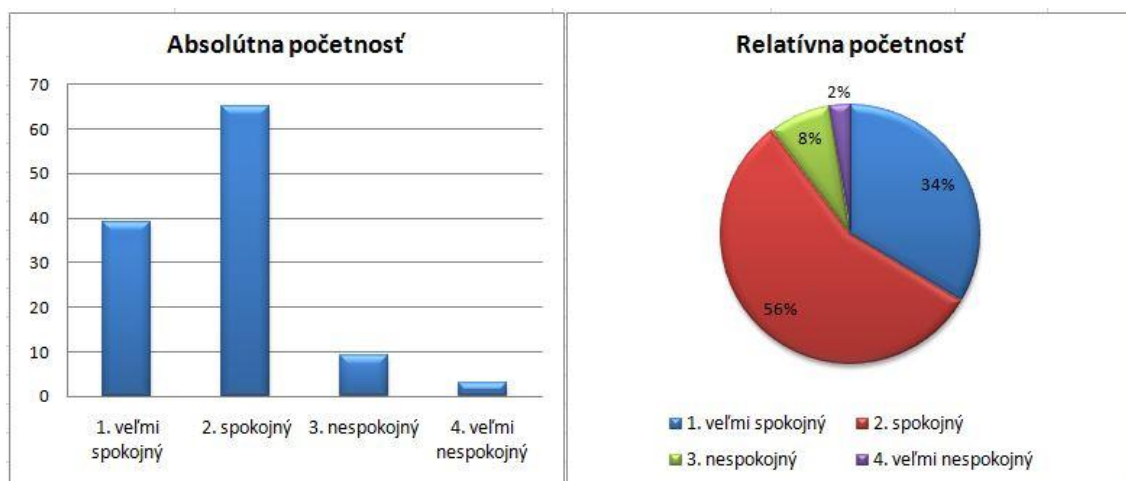
Graf č. 10: Príjemné vystupovanie (Zdroj: Vlastné spracovanie)

- **Profesionalita, znalosť sortimentu**

Tabuľka č. 13: Profesionalita, znalosť sortimentu (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Profesionalita, znalosť sortimentu	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
1. veľmi spokojný	39	33,62%
2. spokojný	65	56,03%
3. nespokojný	9	7,76%
4. veľmi nespokojný	3	2,59%
<b>Celkom</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

Zamestnanci oddelenia kuchýň sú podľa 90% opýtaných na profesionálnej úrovni, čo sa týka znalosti sortimentu. Iba 2,59% vyjadrilo úplnú nespokojnosť s vedomosťami personálu.



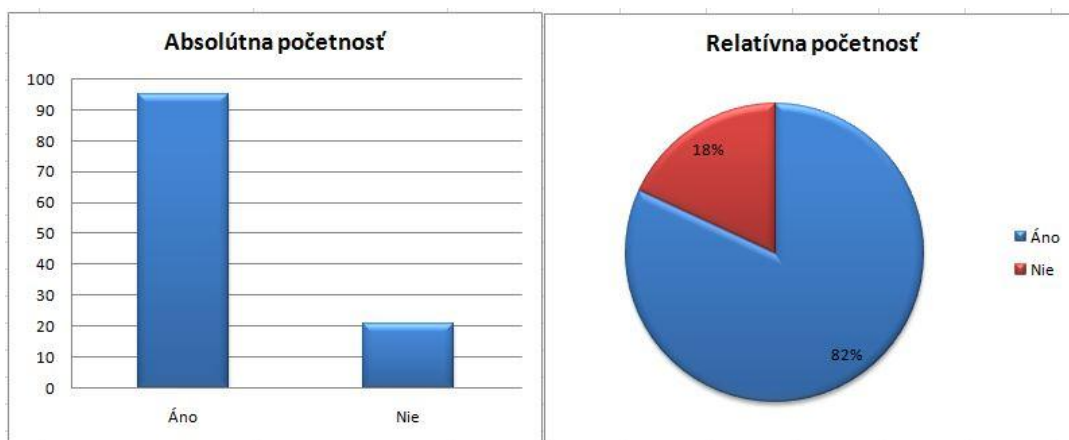
Graf č. 11: Profesionalita, znalosť sortimentu (Zdroj: Vlastné spracovanie)

### Otázka č. 8: Bol všetok tovar z Vašej kuchyne skladom?

Tabuľka č. 14: Dostupnosť (Zdroj: Vlastné spracovanie)

	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
Áno	95	81,90%
Nie	21	18,10%
Celkom	116	100,00%

Tovar z oddelenia kuchýň je v externom sklade v Slatine. Nedostupnosť je vo väčšine prípadov z dôvodu vypredania zásob. Zákazníkom sa tovar v tomto prípade zarezuje a následne po naskladnení zákazníkovi príde SMS s textom, že jeho rezervovaný tovar je opäť k odberu.



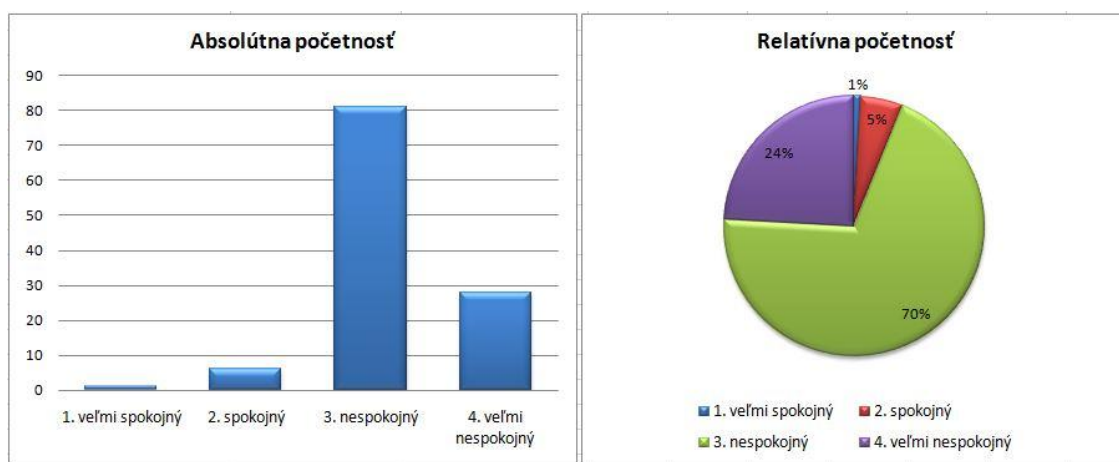
Graf č. 12: Dostupnosť (Zdroj: Vlastné spracovanie)

**Otázka č. 9: Aké pohodlné bolo pre Vás vyzdvihnutie tovaru v externom sklade v Slatine? Vyjadrite spokojnosť s umiestnením skladu.**

Tabuľka č. 15: Umiestnenie skladu (Zdroj: Vlastné spracovanie)

	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
1. veľmi spokojný	1	0,86%
2. spokojný	6	5,17%
3. nespokojný	81	69,83%
4. veľmi nespokojný	28	24,14%
Celkom	116	100,00%

Ako už bolo vyššie spomenuté, pre tovar z oddelenia kuchýň si zákazníci musia jazdiť do externého skladu v Slatine. Cesta autom tam trvá cca 10-15 minút. Drvivá väčšina vyjadrila nespokojnosť s umiestnením tohto skladu a mnoho zákazníkov si rozmyslí kúpu produktu práve kvôli dochádzaniu do Slatiny.



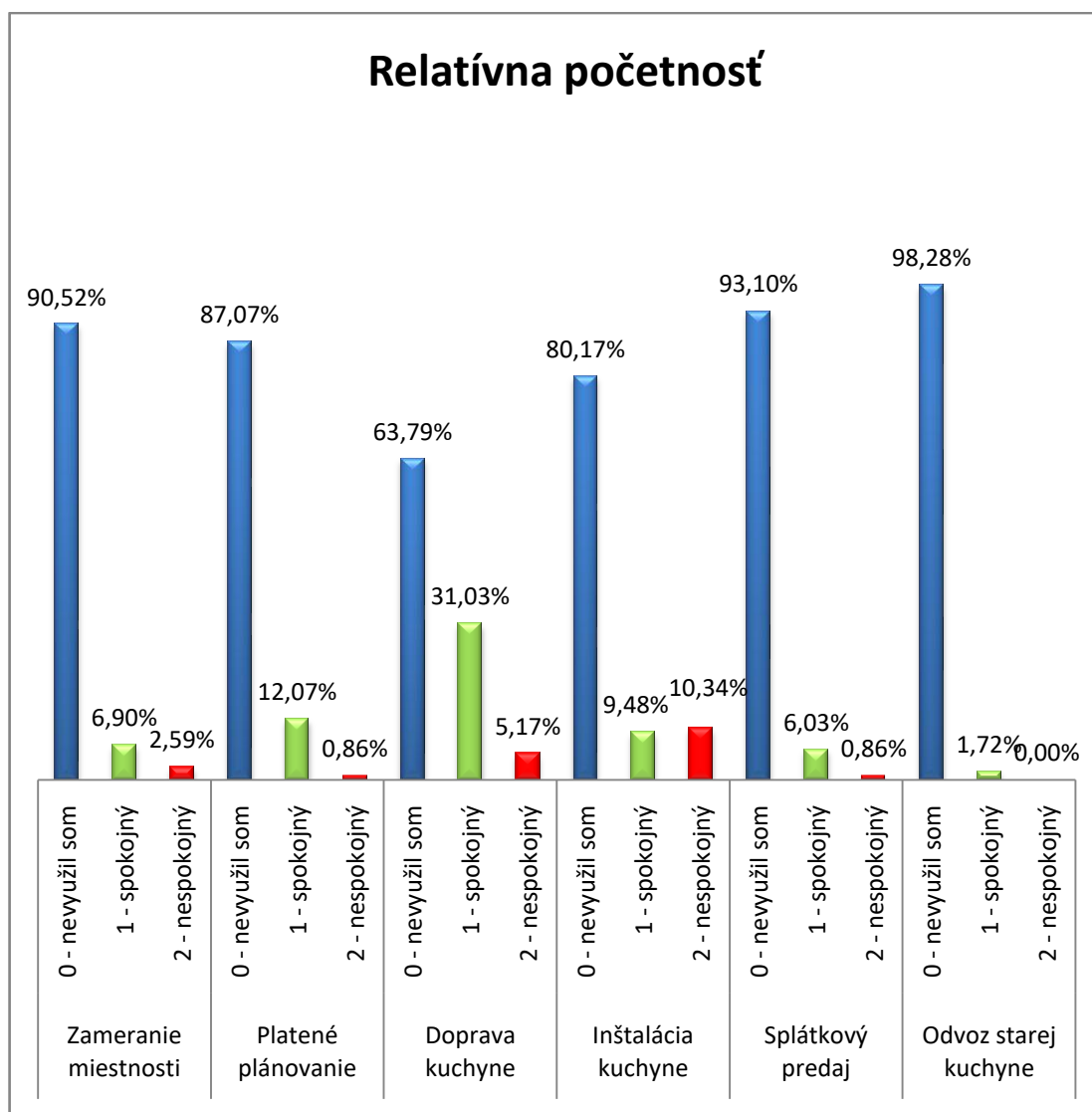
Graf č. 13: Umiestnenie skladu (Zdroj: Vlastné spracovanie)

**Otázka č.10: Ak ste využili pri nákupe kuchyne niektorú z našich služieb, ako ste boli spokojný?**

Tabuľka č. 16: Služby (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Služby	Spokojnosť	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
<b>Zameranie miestnosti</b>	0 - nevyužil som	105	90,52%
	1 - spokojný	8	6,90%
	2 - nespokojný	3	2,59%
<b>Platené plánovanie</b>	0 - nevyužil som	101	87,07%
	1 - spokojný	14	12,07%
	2 - nespokojný	1	0,86%
<b>Doprava kuchyne</b>	0 - nevyužil som	74	63,79%
	1 - spokojný	36	31,03%
	2 - nespokojný	6	5,17%
<b>Inštalácia kuchyne</b>	0 - nevyužil som	93	80,17%
	1 - spokojný	11	9,48%
	2 - nespokojný	12	10,34%
<b>Splátkový predaj</b>	0 - nevyužil som	108	93,10%
	1 - spokojný	7	6,03%
	2 - nespokojný	1	0,86%
<b>Odvoz starej kuchyne</b>	0 - nevyužil som	114	98,28%
	1 - spokojný	2	1,72%
	2 - nespokojný	0	0,00%

IKEA poskytuje mimo predaja i sprievodné služby, ktoré by mali zákazníkovi uľahčiť celý nákupný proces. Čo sa týka využívania, najviac poskytovanou službou je doprava kuchyne a druhou najvyužívanejšou službou je montáž. Najmenej zákazníci využívajú odvoz starej kuchyne a splátkový predaj, ktorý však hlavne záleží od navýšenia, ktoré IKEA v aktuálnom období ponúka.



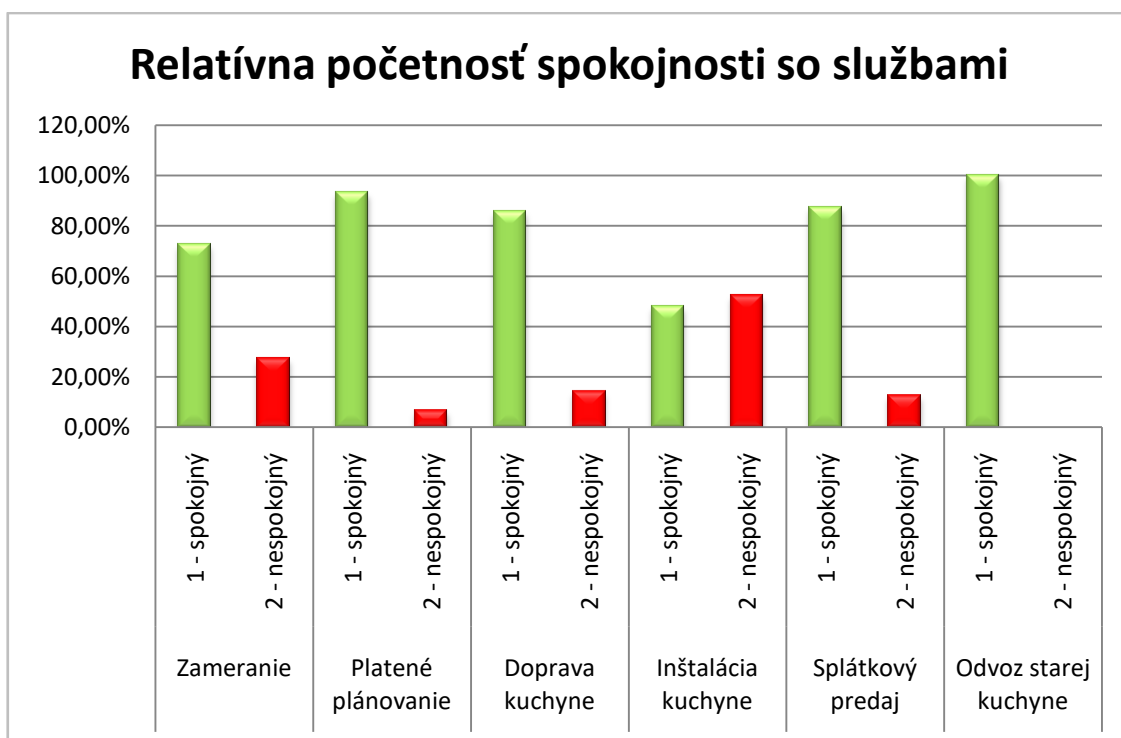
Graf č. 14: Služby (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Na základe využitia resp. nevyužitia služieb, som odhadla relatívnu početnosť spokojnosti so službami.

Tabuľka č. 17: Spokojnosť so službami (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Služby	Spokojnosť	Relatívna početnosť
<b>Zameranie</b>	1 - spokojný	72,73%
	2 - nespokojný	27,27%
<b>Platené plánovanie</b>	1 - spokojný	93,33%
	2 - nespokojný	6,67%
<b>Doprava kuchyne</b>	1 - spokojný	85,71%
	2 - nespokojný	14,29%
<b>Inštalácia kuchyne</b>	1 - spokojný	47,83%
	2 - nespokojný	52,17%
<b>Splátkový predaj</b>	1 - spokojný	87,50%
	2 - nespokojný	12,50%
<b>Odvoz starej kuchyne</b>	1 - spokojný	100,00%
	2 - nespokojný	0,00%

Najvyššiu spokojnosť vyjadrili zákazníci so službou Odvoz starej kuchyne, avšak táto služba je zároveň najmenej využívaná, takže to nemožno brať ako relevantnú mierku. Až 93,33% zákazníkov vyjadrilo spokojnosť so službou Platené plánovanie a 87,5% s predajom na splátky. Naopak nadpolovičná nespokojnosť je u služby Inštalácia kuchyne, kde nespokojnosť vyjadrilo až 52,17%. Taktiež je 27,27% nespokojnosť so Zameraním miestnosti kuchynskej linky prípadne pracovnej dosky. Túto službu a aj službu Inštalácia poskytuje pre IKEA externá firma.



Graf č. 15: Spokojnosť so službami (Zdroj: Vlastné spracovanie)

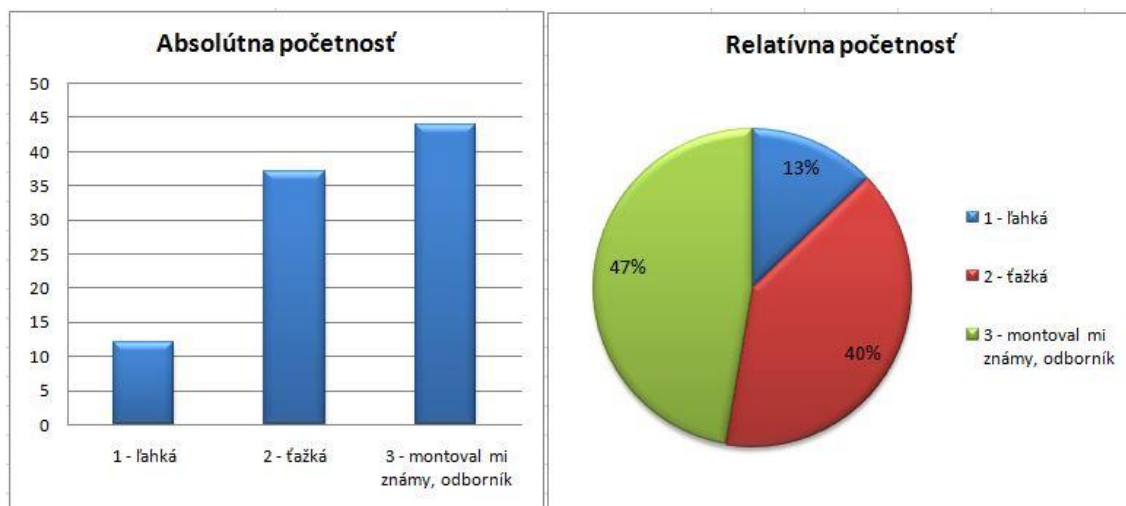
**Otázka č. 11: Ak ste kuchyňu montovali svojpomocne, aká náročná bola pre Vás montáž kuchyne a inštalácia spotrebičov?**

Tabuľka č. 18: Montáž (Zdroj: Vlastné spracovanie)

	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
1 - ľahká	12	12,90%
2 - ťažká	37	39,78%
3 - montoval mi známy, odborník	44	47,31%
Celkom	93	100,00%

Celkom 93 zákazníkov zo 116 respondentov nevyužilo službu Inštalácia kuchyne a montáž si zabezpečili sami. Z tohto počtu takmer 40% považuje montáž za ťažkú a 47,31% si nechalo kuchyňu namontovať odborníkom, prípadne známym.





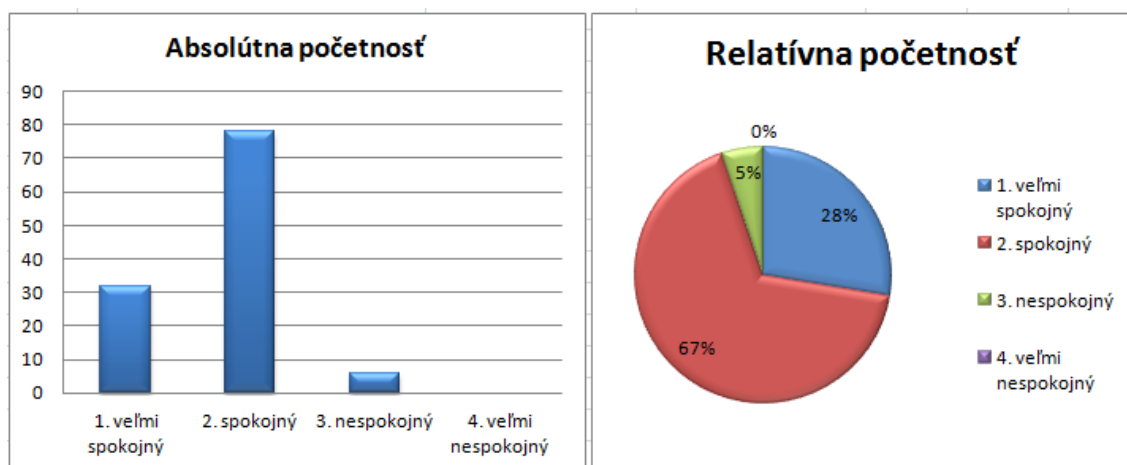
Graf č. 16: Montáž (Zdroj: Vlastné spracovanie)

**Otázka č. 12: Ako ste aktuálne s Vašou novou kuchyňou spokojný - kvalita, funkčnosť, vzhľad?**

Tabuľka č. 19: Celková spokojnosť (Zdroj: Vlastné spracovanie)

	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
1. veľmi spokojný	32	27,59%
2. spokojný	78	67,24%
3. nespokojný	6	5,17%
4. veľmi nespokojný	0	0,00%
Celkom	116	100,00%

Čo sa týka spokojnosti s kvalitou, funkčnosťou a vzhľadom, väčšinový podiel zákazníkov je spokojný. Nespokojnosť vyjadrilo iba 5,17% z opýtaných a úplnú nespokojnosť nevyjadril nikto.



Graf č. 17: Celková spokojnosť (Zdroj: Vlastné spracovanie)

### 3.6.5.3 Vyhodnotenie – Customer flow

Pre zaznamenávanie zákazníckeho toku som použila Layout – mapu oddelenia. Pomocou fólie a farebných fix, som prekresľovala tok zákazníkov na oddelení. Pozorovaná vzorka je 102 zákazníkov. Z toho:

- jednotlivci: **17** zákazníkov,
- páry: **45** zákazníkov,
- rodiny: **40** zákazníkov.

Tabuľka č. 20: Čas na oddelení (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Čas strávený na oddelení	
<b>Jednotlivec</b>	0:02:55
<b>Pár</b>	0:04:38
<b>Rodina</b>	0:03:55
<b>Priemer</b>	<b>0:03:49</b>

### 3.6.5.4 Atraktivita/návštevnosť

Posudzuje sa prostredníctvom zastavovania zákazníkov v jednotlivých sekciách oddelenia. Jednotlivé časti sú hodnotené v 4 stupňoch podľa návštevnosti a to:

- **HOT** – 61-100%
- **WARM** – 36-60%
- **NEUTRAL** – 16-35%
- **COLD** – 0-15%

Modrá farba (cold) značí miesta, ktoré sú pre zákazníka najmenej zaujímavé. Červená (hot) naopak značí miesta, kde sa zákazníci zastavujú najčastejšie. Atraktivitu v jednotlivých oblastiach (IN, EXP, DP) danej sekcie som počítala ako pomer k vzťahu k najnavštevovanejšej oblasti v danej sekcii.

Oddelenie kuchýň som si rozdelila do 3 sekcií:

**INŠPIRÁCIA** – vystavené kuchyne

Tabuľka č. 21: Inšpirácia (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Oblasť	Zastavenie				Atraktivita	Hot/cold
	Rodina	Pár	Jednotlivec	Celkom		
IN1	8	15	7	30	73,2%	hot
IN2	2	2	1	5	12,2%	cold
IN3	2	6	4	12	29,3%	neutral
IN4	7	11	1	19	46,3%	warm
IN5	7	5	6	18	43,9%	warm
IN6	16	16	9	41	100,0%	hot
IN7	9	14	4	27	65,9%	hot
IN8	3	5	2	10	24,4%	neutral
IN9	10	8	1	19	46,3%	warm
IN10	17	10	4	31	75,6%	hot
IN11	6	3	2	11	26,8%	neutral
IN12	6	5	7	18	43,9%	warm
IN13	3	3	9	15	36,6%	warm
IN14	4	4	1	9	22,0%	neutral
IN15	2	0	1	3	7,3%	cold
IN16	6	4	1	11	26,8%	neutral
IN17	6	2	0	8	19,5%	neutral
IN18	14	16	6	36	87,8%	hot
IN19	3	5	2	10	24,4%	neutral
IN20	4	4	0	8	19,5%	neutral
IN21	8	16	13	37	90,2%	hot

V prípade vyhodnocovania sekcie Inšpirácia je najnavštevovanejšia oblasť IN6 , takže výsledky atraktivity ostatných sekcií sú pomerom k počtu zastavení 41 zákazníkov.

**EXPOZÍCIA** – vystavený sortiment dvierok, úchytiiek, pracovných dosiek, spotrebičov, drezov, solitérnych kuchýň a výstava štúdia vrátane plánovacích ostrovčekov.

Tabuľka č. 22: Expozícia (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Oblasť	Zastavenie				Atraktivita	Hot/cold
	Rodina	Pár	Jednotlivec	Celkom		
EXP1	17	19	8	44	86,3%	hot
EXP2	10	18	10	38	74,5%	hot
EXP3	13	12	5	30	58,8%	warm
EXP4	15	12	3	30	58,8%	warm
EXP5	18	23	10	51	100,0%	hot
EXP6	5	6	3	14	27,5%	neutral

**DOPLNKOVÝ PREDAJ** – oblasti s doplnkovým sortimentom, ktorý dopĺňa kuchynské riešenie.

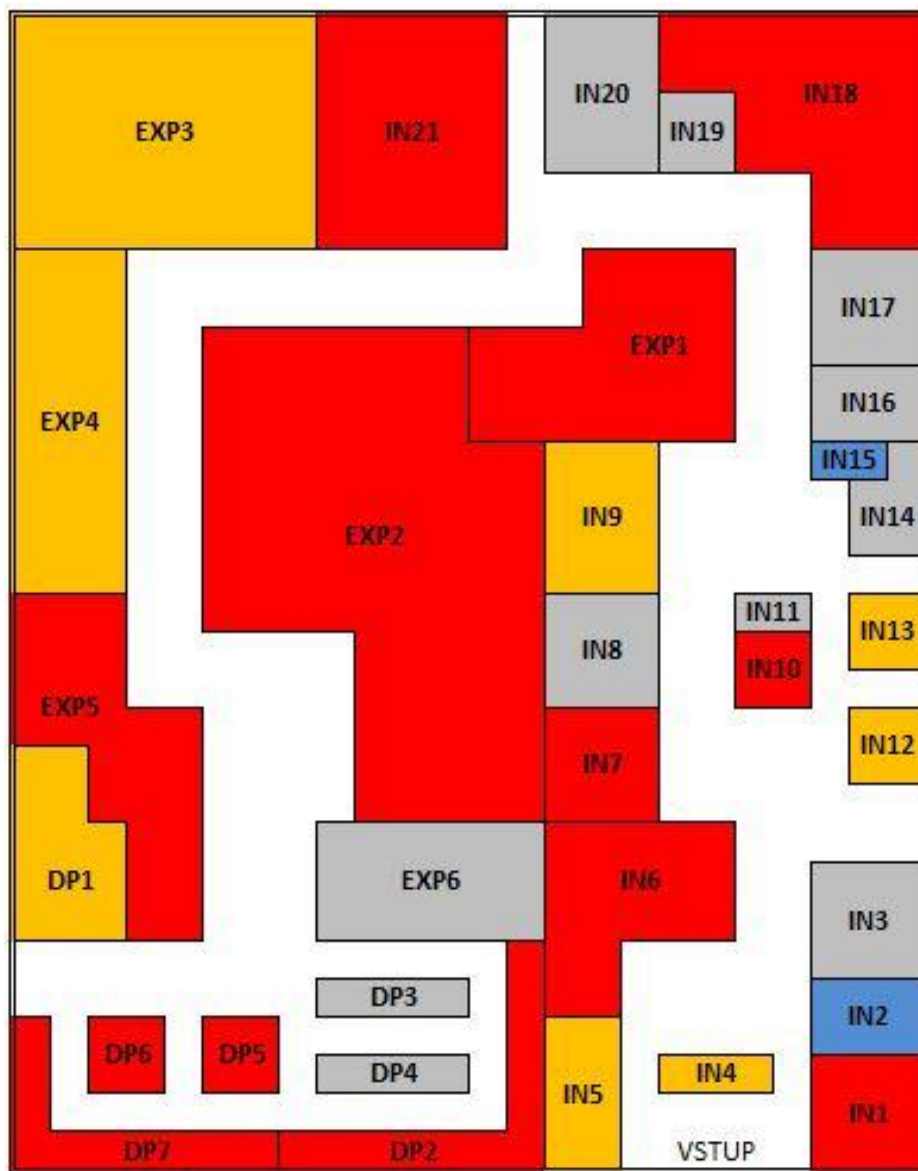
Tabuľka č. 23: Doplnkový predaj (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Oblasť	Zastavenie				Atraktivita	Hot/cold
	Rodina	Pár	Jednotlivec	Celkom		
DP1	5	2	4	11	52,4%	warm
DP2	3	5	5	13	61,9%	hot
DP3	1	3	2	6	28,6%	neutral
DP4	2	3	0	5	23,8%	neutral
DP5	9	5	7	21	100,0%	hot
DP6	9	7	3	19	90,5%	hot
DP7	5	5	3	13	61,9%	hot

*Týmto potvrdzujem druhý predpoklad P2: Viac ako 35% oblastí oddelenia je pre zákazníkov atraktívna (HOT 61-100%).*

## LAYOUT

- namerané výsledky atraktívnosti jednotlivých sekcií sú zaznamenané na obrázku nižšie prostredníctvom farebného spektra



Obrázok č. 7: Vyhodnotený Layout (Zdroj: Vlastné spracovanie)

## 4 NÁVRHY PRE ZLEPŠENIE

Dotazníkovým šetrením boli zistené nedostatky v rámci spokojnosti zákazníkov v určitých oblastiach. Za najväčšie slabiny, ktoré z výskumu vyplynuli považujem:

- slabú prezentáciu spotrebičov,
- inšpiráciu na webových stránkach,
- on-line plánovač,
- čakaciu dobu na oddelení,
- umiestnenie externého skladu,
- nespokojnosť s montážnou firmou.

Vo všetkých oblastiach ma firma určitý potenciál na zlepšenie, avšak svoje návrhy som si rozdelila do konkrétnych oblastí, pretože si myslím, že pre zefektívnenie procesov je potreba komplexný pohľad na problém ako celok. Z pohľadu zákazníka je to jeho spokojnosť s nákupným procesom a jeho celkový dojem z nákupu, ktorý v ňom zanechá. Z pohľadu firmy a pridanej hodnoty v rámci ekonomického zhodnotenia je to obrat a zisk, ktoré zmena prinesie. V oboch týchto prípadoch je prioritou zamerania zákazník. Ten je alfou i omegou celého procesu. Preto som nedostatky zistené dotazníkovým šetrením rozdelila do 4 oblastí, na ktoré sa treba zacieliť – **inšpirácia oddelenia, personál, plánovač kuchýň a webové stránky**.



Obrázok č. 8: Potenciál (Zdroj: Vlastné spracovanie)

## 4.1 Inšpirácia

Za najdôležitejší faktor v rámci rozhodovania o kúpe kuchyne, považuje zákazník podľa dotazníkového šetrenia dizajn. Dokonca má väčšiu váhu ako samotná cena kuchyne. Väčšina zákazníkov sa rozhoduje priamo na oddelení, takže **atraktivnosť a inšpirácia** jednotlivých kuchynských segmentov je kľúčová. Čo sa spoločnosti IKEA týka, spoločnosti nie je veľmi čo vytknúť. Myslím, že jeden z dôvodov úspešnosti je veľmi dobre zvládnuté strategické plánovanie, čo vyplynulo aj z výskumu Customer flow, ktorý odhalil len minimum neatraktívnych sekcií v oddelení kuchýň. Pár drobných nedostatkov vidím vo vystavovanom sortimente, ktorý má zákazníkov inšpirovať.

### ✓ Inšpirácia - kuchyne

Je potrebné sa zamerať na zvýšenie komerčnosti pomocou atraktívnej prezentácie aktivity a životných situácií vystavovaných kuchýň. Ďalším odporúčaním je vystavenie top artiklov v rámci doplnkov, výstava noviniek a propagácia doplnkov z iných oddelení. Netreba zabúdať na komunikáciu predĺženej záruky na spotrebiče, trvalej udržateľnosti a benefitov.

### ✓ Expozícia

Málo atraktívna oblasť pre zákazníka z kategórie vystaveného tovaru je oblasť kuchynských spotrebičov. Priestor vidím vo väčšej propagácii značiek výrobcov – Whirlpool a Elektrolux. Málo zákazníkov si uvedomuje, že tieto značky patria medzi napredávanejšie na trhu. Určite netreba zabúdať na 5 ročnú záruku bez príplatku (mimo Lagan). Mnoho zákazníkov si neuvedomuje kvalitu a benefity aké spotrebiče ponúkajú. Jedným z dôvodov je obmieňajúci sa sortiment a s tým spojená nedostatočná informovanosť zamestnancov. Z vlastnej skúsenosti viem, že pokiaľ si predavač nie je istý výrobkom ktorý ponúka, výrobok sa predáva veľmi ťažko. Preto mojím ďalším odporúčaním je **preškolenie** zamestnancov na kuchynské spotrebiče, v rámci jednodňového školenia. Podmienkou tohto preškolenia je absolvovanie 4 dňového kurzu samotného školiťa, ktoré bude hrazené spoločnosťou.

### ✓ **Doplňkový predaj**

Udržovanie perfektného stavu oblasti s doplnkovým sortimentom pomáha zákazníkom dokompletizovať kuchynské riešenie podľa ich predstáv. Preto treba klásť doraz na čistotu, poriadok, oživenie displejov, ocenený a vystavený tovar a adekvátne nastavené parametre pre udržanie optimálnej naplnenosti oddelenia. Tomu by dopomohlo poskytnutie školenia na nastavovanie kapacít pre všetkých zamestnancov.

## **4.2 Personál**

Rozhodujúcim faktorom pri spokojnosti zákazníka je dojem, ktorý v ňom nákupný proces zanechá. Preto je potrebné spraviť maximum preto aby tento dojem z nákupu bol pozitívny.

Oblasťou, ktorá bráni spokojnosti zákazníka je **čakacia doba**, ktorú zákazník na oddelení musí absolvovať. Predaj na oddelení nie je úplne štandardný. Pokiaľ chce zákazník nakupovať, potrebuje objednávku od predavača a následne si tovar vyzdvihuje v externom sklade. Obsluha funguje na báze poradového systému. Zákazníci majú možnosť pomocou výberu zvoliť službu, ktorú požadujú. Jedná sa o rýchly predaj položiek, pomoc pri plánovaní kuchyne, predaj kuchyne, rezerváciu alebo predaj pracovných dosiek na mieru. Počet predavačov na oddelení je 4-5. Samotný predaj alebo plánovanie kuchyne trvá dlhšiu dobu, a tak sa môže stať, že sa tvoria rady a zákazníkov nemá kto obslúžiť a poskytnúť informácie. V rámci dotazovania vyjadrila nespokojnosť s čakaním väčšinová časť opýtaných.

Z tohto dôvodu navrhujem na oddelenie pridať **zamestnanca** na pozíciu Greetera, ktorý by zákazníkov na oddelení „privítal“, zjednodušil celý nákupný proces a mal by prehľad o tom čo sa na oddelení skutočne deje. Pokiaľ by prišiel zákazník, ktorý má iba rýchly dotaz alebo potrebuje nákup jednotlivých položiek, tento dodatočný zamestnanec ich je schopný obslúžiť ihneď. Takto by sa zamedzilo čakaniu na predaj jednotlivých položiek. Pokiaľ zákazník požaduje pomoc pri plánovaní alebo predaj kuchyne, zamestnanec zákazníka usmerní a vie poskytnúť informácie o čakacej dobe na oddelení.



V prípade, že zákazník nemá jasnú predstavu o kuchyni, zamestnanec mu poskytne formulár, ktorý si zákazník v rámci čakania na obsluhu vyplní.

**Formulár** by obsahoval základne typy otázok:

- ✓ Aké sú vaše rozmery miestnosti?
- ✓ Aký typ dvierok ste si vybrali?
- ✓ Akú pracovnú dosku ste si vybrali?
- ✓ Aké úchytky ste si vybrali?
- ✓ Aký drez, batériu ste si vybrali?
- ✓ Aké spotrebiče ste si vybrali?
- ✓ Aká je vaša orientačná cena za nákup kuchyne?

Tento typ dotazníku, ktorý by sa zákazníkovi predložil na začiatku plánovania resp. nákupného procesu by mu poskytol prehľad o kuchynskom sortimente, skrátil čakaciu dobu, zjednodušil nákupný proces a celkovo zefektívnil systém obsluhy u predavača, pretože zákazník by takto získal predstavu o tom, čo skutočne požaduje.

### 4.3 On-line plánovač

Ďalšou prioritou v rámci uspokojenia potrieb zákazníka je proces plánovania kuchýň. Celý nákupný proces by mal uľahčiť on-line plánovač ako zákazníkovi tak aj predavačovi. Zákazníci však podľa výskumu považujú plánovač za náročný a určitá časť zákazníkov si nevie naplánovať kuchyňu bez pomoci personálu. Podľa pripomienok z dotazníkového šetrenia majú niektorí zákazníci problém spustiť plánovač priamo z domu.

Pokiaľ chce zákazník plánovač vysvetliť, prvou možnosťou je funkcia dodatočného zamestnanca, ktorý by mal byť schopný ukázať a vysvetliť plánovač priamo na oddelení. Druhou alternatívou je vytvorenie **video manuálu**, ktorý by bol umiestnený na webových stránkach. Náklady na tento video manuál považujem za minimálne. Manuál je schopný vyrobiť zamestnanec oddelenia.

Ďalšou príležitosťou k zefektívneniu plánovania je zlepšenie programu, ktorý podľa výskumného šetrenia často krát nefunguje tak ako má. Riešením je **zber údajov o rozhraní** počítačov, na ktorých zákazníci plánovač používajú. Na základe inputov o fungovaní, nefungovaní a prípadných nedostatkoch sa tieto výstupy postúpia vývojárovi, ktorý je schopný nedostatky v oblasti spustenia plánovača odstrániť.

## 4.4 Web

Ďalšou slabinou sú webové stránky, ktoré podľa dotazníku nepovažuje zákazník za inšpiratívne. Aj keď predaj kuchýň cez internetový obchod, tvorí najmenší podiel obratu, zákazníci čerpajú inšpiráciu aj na webe. IKEA má centrálné webové stránky, kde si zákazník môže vyhľadať konkrétny obchodný dom s IKEA Family ponukou, výpredajovými artiklami, atď. Avšak webu chýba kuchynská inšpirácia s konkrétnou kuchynskou ponukou, ktorá by bola zameraná na lokálny trh a tak viac priblížená k zákazníkovi a jeho požiadavkám. Môj návrh na zlepšenie je **lokálny web**, ktorý by bol prispôbený trhu v Brne a tým by sa zvýšila návštevnosť OD. Web by ponúkal špeciálnu ponuku inšpirácie podľa preferencií dizajnu, veľkosti obytnej plochy, prípadne cenovej relácie, ktorú sú zákazníci v tejto lokalite ochotní zaplatiť.

Podľa informácií, ktoré poskytuje ČSÚ môžeme zákazníkov z oblasti Brna rozdeliť do určitých segmentov:

- ✓ Priemerný vek je 42 rokov.
- ✓ 1 dieťa má 23% domácností, 2 deti má 48% domácností.
- ✓ 32% obyvateľov žije vo vlastnom byte, 40% v dome, 23% v prenajatom byte a 4% v prenajatom dome.

Formou osobného dotazovania a náhodného výberu cca 30 respondentov som na oddelení zistila preferencie zákazníkov v oblasti štýlu, veľkosti a tvaru kuchynskej linky.

- ✓ 70% preferuje moderný štýl kuchýň pred tradičnými.
- ✓ Viac ako tretina zákazníkov má veľkosť kuchyne 6-12 m<sup>2</sup>.
- ✓ Približne 40% preferuje tvar linky do písmena „L“.
- ✓ Dĺžka kuchynskej zostavy sa u väčšiny zákazníkov pohybuje od 2 m do 4,5 m.

Na základe týchto informácií by spoločnosť mohla prispôbiť ponuku na lokálnom webe brnenskému trhu, a tak sa priblížiť k potrebám zákazníka. Samozrejme by bolo potrebné prieskum spracovať dôkladnejšie na väčšej vzorke respondentov. Náklady na lokálny web pozostávajú z tvorby webových stránok, nákupu vlastného serveru a z pravidelnej podpory – help desk. Ďalej počítam z nákladmi z časového hľadiska na podrobnejší prieskum trhu, ktorý by bol schopný spracovať pracovník marketingového oddelenia.

Ďalším prínosom vytvorenia lokálneho webu by bola **komunikácia umiestnenia externého skladu**, ktorý je tiež jeden z dôvodov nespokojnosti zákazníkov. Ako už bolo zmienené, pre tovar z oddelenia kuchýň si musia zákazníci jazdiť do externého skladu v Slatine. Cesta autom zaberie cca 10-15 minút. Nespokojnosť vyjadrilo až 69,83% a veľkú nespokojnosť 24,14%. Bohužiaľ s umiestneným skladu sa aktuálne nedá robiť nič, aj keď v rámci budúcej prestavby IKEA by mal byť externý sklad prepojený s OD. Aj keď si to zákazník často krát neuvedomuje, umiestnenie prináša zákazníkovi „benefit“ ktoré by bolo efektívne na lokálnych stránkach komunikovať. Pre zákazníka sa tovar začína chystať v momente zaplatenia (na oddelení pribudla pokladňa na platenie), takže si nemusí hľadať jednotlivé položky sám, čo by bolo pri kúpe celej kuchyne pre zákazníka zbytočne zdĺhavé. Navyše má istotu že jednotlivé položky budú nachystané tak, ako si ich objednal.



Obrázok č. 9: Opatrenia (Zdroj: Vlastné spracovanie)

## 4.5 Ekonomické zhodnotenie

Ekonomická nákladovosť a ziskovosť v rámci optimalizácie jednotlivých nedostatkov OD je ťažko vyčísliteľná. Preto som sa zamerala na zefektívnenie celého nákupného procesu, ktoré by mohlo pri doporučených návrhoch pre firmu predstavovať zvýšenie obratu z predaja kuchýň.

### 4.5.1 Výnosy

Aktuálny stav predaja kuchýň sa pohybuje v priemere 10 kuchýň denne. Avšak pri zoptimalizovaní kľúčových veličín, ktoré vedú k spokojnosti zákazníka ako **zvýšenie atraktívnosti oddelenia, skrátenie čakacej doby, preškolenie zamestnancov, vytvorenie video manuálu a lokálneho webu**, môžeme predpokladať so zvýšením predaja na 12 kuchýň denne, čo predstavuje nárast o 14 kuchýň týždenne. Priemerná cena za kuchyňu bez spotrebičov je zhruba 53 000 Kč a so spotrebičmi cca 75 000 Kč. Počítala som s variantou vrátane spotrebičov, preto je navrhnuté aj preškolenie zamestnancov v tejto oblasti a absolvovanie kurzu pre samotného školiťa. To znamená, že pri zvýšení predajnosti o 2 kuchyne denne sa zvýšia týždenné tržby o 1 050 000 Kč. Pokiaľ počítame s priemernou 30% maržou, zisk pre spoločnosť bude predstavovať 315 000 Kč týždenne.

Tabuľka č. 24: Výnosy (Zdroj: Vlastné spracovanie)

	Výnosy - obdobie 1 týždeň		
	Aktuálne	Zefektívnenie	Rozdiel
Počet predaných kuchýň	70	84	14
Tržby	5 250 000 Kč	6 300 000 Kč	1 050 000 Kč
Zisk (30% marža)	1 575 000 Kč	1 890 000 Kč	315 000 Kč

#### 4.5.2 Náklady

Z pohľadu nákladovosti počítame s prijatím jedného dodatočného zamestnanca na pozíciu Greeter. Táto zmena pri priemernej hrubej mesačnej mzde cca 22 000 Kč, predstavuje pre spoločnosť mzdový náklad 29 480 Kč. Priemerne teda stojí firmu jeden zamestnanec 1 474 Kč denne (20 pracovných dní). Výpočet je orientačný a nezahŕňa zľavy, daňové zvýhodnenia, príplatky cez víkendy a pod.

Tabuľka č. 25: Mzdové náklady (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Čistá mzda zamestnanec	
Položka	Kč/mesiac
Hrubá mzda	22 000
Zdravotné poistenie (4,50 %)	990
Sociálne poistenie (6,50 %)	1 430
Daňový základ (superhrubá mzda)	29 500
Daň pred zľavami	4 425
Zľavy na dani	2 070
Výsledná daň	2 355
<b>Čistá mzda zamestnanec</b>	<b>17 225</b>
Náklady zamestnávateľ	
Položka	Kč/mesiac
Hrubá mzda	22 000
Zdravotné poistenie (9,00 %)	1 980
Sociálne poistenie (25,00 %)	5 500
<b>Náklady zamestnávateľ</b>	<b>29 480</b>

Na školenie na nastavovanie kapacít postačí 1/2 dňa. Školiteľom je zamestnanec, ktorý nemusí absolvovať žiadny špeciálny kurz, takže v tomto prípade bude toto školenie pre 10 zamestnancov a 1 školiteľa predstavovať mzdový náklad pre firmu v čiastke 8 107 Kč. Čo sa týka školenia na spotrebiče, je potrebné zabezpečiť školiteľovi 4 dňový kurz, ktorý je odhadovaný na cca 50 000 Kč. Následné preškolenie pre 10 zamestnancov v dĺžke jedného dňa predstavuje pre firmu náklad 16 214 Kč.

Pre tvorbu lokálnych webových stránok som vybrala firmu ANTstudio. Cena za tvorbu webovej stránky v strednom rozsahu sa pohybuje okolo 60 000 Kč. Zároveň by bola zaistená technická podpora - help desk, v pravidelnom mesačnom náklade 8 000 Kč.

Súčasne je nutné s tvorbou webu je zabezpečiť vlastný server, ktorý predstavuje jednorazovú investíciu 40 000 Kč.

V rámci tvorby webu je potrebné uskutočniť prieskum trhu, ktorý je schopný spracovať pracovník marketingu a čiastku odhadujem na 8 000 Kč. Pri zohľadnení všetkých nákladových položiek predstavujú náklady pre firmu v 1. týždni na 191 691 Kč.

Tabuľka č. 26: Celkové náklady (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Položka	Náklady v v Kč	
	1. týždeň	2. týždeň
Zamestnanec - náklad pre firmu	7 370	7 370
Školenie - nastavovanie kapacít	8 107	-
Kurz - spotrebiče	50 000	-
Školenie - spotrebiče	16 214	-
Lokálne webové stránky (ANTstudio)	60 000	-
Vlastný server	40 000	-
Help desk	2 000	2 000
Prieskum trhu	8 000	-
<b>Spolu Náklady</b>	<b>191 691</b>	<b>9 370</b>

Potreba však brať v úvahu i skutočnosť, že náklady na kurz, školenie, prieskum trhu a tvorbu lokálneho webu sú jednorazová investícia. To znamená, že pri zvýšení predaja o 14 kuchýň týždenne, bude v prvom týždni zisk firmy 123 309 Kč a v ďalších týždňoch 305 630 Kč. Samozrejme výpočty sú orientačné a cena za kuchyňu je priemerná. Každopádne verím, že odporúčané návrhy prinesú pridanú hodnotu zákazníčkovi i spoločnosti.

## 5 ZÁVER

Spokojný zákazník je kľúčom k úspechu každej spoločnosti. Nie nadarmo sa hovorí, že udržanie starého zákazníka je niekoľkonásobne lacnejšie a ľahšie ako získať nového. A práve odporúčania a referencie sú často krát hodnotnejšie ako reklama. Preto je dôležité vyhodnocovanie spokojnosti zákazníkov na pravidelnej báze a prispôsobovanie sa meniacim požiadavkám trhu.

Hlavným cieľom mojej diplomovej práce bol návrh, realizácia a vyhodnotenie marketingového výskumu spokojnosti zákazníkov pre spoločnosť IKEA Brno. Vedľajším cieľom bola analýza súčasného stavu IKEA Brno, interpretácia výsledkov a zhodnotenie návrhu.

Aby boli dosiahnuté požadované ciele, v úvodnej kapitole som sa zaoberala teoretickými východiskami vzťahujúcimi sa k problematike marketingového výskumu a spokojnosti zákazníka. Ďalšia časť bola venovaná analýze súčasného stavu v spoločnosti so zameraním na analýzu vonkajšieho prostredia prostredníctvom SLEPT analýzy, analýzy trhu a konkurencie. Následne som spracovala analýzu vnútorného prostredia a SWOT analýzu. Pre účely marketingového výskumu som si vybrala písomnú formu dotazníkového šetrenia. Z dôvodu presnejšieho vyhodnotenia atraktívnosti oddelenia kuchýň som spracovala i druhú formu výskumu pozorovaním, v ktorej som mapovala pohyb zákazníkov na oddelení pomocou Layoutu. V závere som spracovala analýzu, kontrolu a vyhodnotenie nazbieraných údajov, kde som odhalila pár nedostatkov s úrovňou spokojnosti. Výstupom je interpretácia konkrétnych výsledkov a návrhy, ktoré povedú k skvalitneniu poskytovaných služieb a následnému rastu spokojnosti zákazníka.

Myslím, že spoločnosť IKEA je vysoko konkurencie schopná nielen z dôvodu veľkej predajnej plochy a nízkej ceny, ale hlavným dôvodom je napĺňanie očakávaní zákazníka, ktoré sú v tomto rýchlo rozvíjajúcom sa trhu nevyhnutné. Verím, že spracované výsledky povedú k zvýšeniu spokojnosti zákazníkov a k upevneniu pozície obchodného domu IKEA na trhu.

## 6 ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

### Knihy

BÁRTA, Vladimír, Ladislav PÁTÍK a Milan POSTLER. *Retail marketing*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-207-9.

BÁRTOVÁ, Hilda, Vladimír BÁRTA a Jan KOUDELKA. *Chování spotřebitele a výzkum trhu*. Praha: Oeconomica, 2002. ISBN 80-245-0410-3.

BHALLA, Swati a Anuraag S. *Visual merchandising*. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2010. ISBN 978-007-0153-219.

BOČEK, Martin, Daniel JESENSKÝ a Daniela KROFIÁNOVÁ. *POP - In-store komunikace v praxi: trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2840-7.

CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ. *Retail management*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-167-6.

DONALD S. TULL a DEL I. HAWKINS. *Marketing research: measurement and method*. 5th ed. New York: Macmillan, 1990. ISBN 00-294-6183-9.

FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Brno: Computer Press, 2008. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2183-2.

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0385-8.

GLANZ, Barbara A. *Jak získat věrné zákazníky*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-716-9318-9.



HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.

HAGUE, Paul N. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. Praha: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6917-8.

HUBINKOVÁ, Zuzana. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 3., aktualiz., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4715-933.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-802-4726-908

JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle : techniky rozhodování*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6220-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4715-452.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

MORGAN, Tony. *Visual merchandising: window and in-store displays for retail*. 2nd ed. London: Laurence King, 2011. ISBN 978-185-6697-637.

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1110-0.

NENADÁL, Jaroslav. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků: výstup z projektu podpory jakosti č. 4/4/2004*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. Průvodce řízením jakosti. ISBN 80-020-1672-6.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-802-4736-228.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

## **Elektronické zdroje**

AKTUÁLNĚ.CZ. Konkurence pro IKEA. Řetězec XXX Lutz otevře další obchodní domy v Česku. *Zpravy.aktualne.cz* [online]. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/konkurence-pro-ikea-retezec-xxx-lutz-otevire-dalsi-obchodni-d/r~11bec71a20d211e6888a0025900fea04/?redirected=1494251821>

ASKO NÁBYTEK. O společnosti ASKO - NÁBYTEK. *Asko-nabytek.cz* [online]. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: [www.asko-nabytek.cz/o-spolecnosti-asko-nabytek](http://www.asko-nabytek.cz/o-spolecnosti-asko-nabytek)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Bytová výstavba v Ústeckém kraji v roce 2014. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xu/bytova-vystavba-v-usteckem-kraji-v-roce-2014-predbezne-vysledky>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ v Brně. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Domácnosti utrácení, ekonomika roste. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domacnosti-utraceji-ekonomika-roste>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji k 30. září 2016. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: [www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji-k-30-zari-2016](http://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji-k-30-zari-2016)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průměrná mzda v Jihomoravském kraji ve 2. čtvrtletí 2016. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-ve-2-ctvrtleti-2016>

DENÍK.CZ. Obrat prodejen s nábytkem Jysk loni stoupl na 2,6 miliardy korun. *Denik.cz* [online]. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <http://www.denik.cz/ekonomika/obrat-prodejen-s-nabytkem-jysk-loni-stoupl-na-2-6-miliardy-korun-20161201.html>

IDNES. Brno je pro život lepší než Praha i New York, ukázal žebříček. *Brno.idnes.cz* [online]. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: [http://brno.idnes.cz/brno-nad-prahou-v-zebricku-numbeo-dqa-/brno-zpravy.aspx?c=A160106\\_2216339\\_brno-zpravy\\_tr](http://brno.idnes.cz/brno-nad-prahou-v-zebricku-numbeo-dqa-/brno-zpravy.aspx?c=A160106_2216339_brno-zpravy_tr)

IDNES. IKEA vstupuje na internet. Očekává rekordní tržby a rozšiřuje sklady. *Ekonomika.idnes.cz* [online]. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/ikea-letos-ocekava-rekordni-trzby-vstoupi-i-na-internet-p2c-/ekoakcie.aspx?c=A150910\\_131559\\_ekoakcie\\_rts](http://ekonomika.idnes.cz/ikea-letos-ocekava-rekordni-trzby-vstoupi-i-na-internet-p2c-/ekoakcie.aspx?c=A150910_131559_ekoakcie_rts)

IKEA. 40. - 50. léta 20. století - IKEA. *Ikea.com* [online]. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: [http://www.ikea.com/ms/cs\\_CZ/about\\_ikea/the\\_ikea\\_way/history/1940\\_1950.html](http://www.ikea.com/ms/cs_CZ/about_ikea/the_ikea_way/history/1940_1950.html)

JYSK. Ve kterých zemích společnost Jysk působí? *Jysk.name* [online]. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <http://www.jysk.name/ve-kterych-zemich-spolecnost-jysk-pusobi/>

KIKA. *Kika.cz* [online]. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <https://www.kika.cz/>

PARLAMENTNÍ LISTY. Inflace v březnu 2017 nadále nad prognózou ČNB. *ParlamentníListy.cz* [online]. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/zpravy/tiskovezpravy/Inflace-v-breznu-2017-nadale-nad-prognozou-CNB-4832146>

PARLAMENTNÍ LISTY. Vláda České republiky. *ParlamentníListy.cz* [online]. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/profily/Vlada-Ceske-republiky-369/slozeni>

SCONTO NÁBYTEK. *Sconto.cz* [online]. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <https://www.sconto.cz/>

## **7 ZOZNAM OBRÁZKOV**

Obrázok č. 1: Model AIDA .....	15
Obrázok č. 2: Proces marketingového výskumu .....	18
Obrázok č. 3: Model spokojnosti zákazníka .....	35
Obrázok č. 4: Logo spoločnosti .....	40
Obrázok č. 5: Priemerný vek v ČR .....	44
Obrázok č. 7: Layout .....	65
Obrázok č. 8: Vyhodnotený Layout.....	85
Obrázok č. 9: Potenciál.....	86
Obrázok č. 10: Opatrenia .....	91

## 8 ZOZNAM GRAFOV

Graf č. 1: Vývoj HDP .....	47
Graf č. 2: Vláda ČR .....	48
Graf č. 3: Poradie dôležitosti pri rozhodovaní o kúpe .....	67
Graf č. 4: Motivácia ku kúpe .....	68
Graf č. 5: Spokojnosť s orientáciou na oddelení.....	69
Graf č. 6: Spokojnosť s inšpiráciou .....	70
Graf č. 7: Použitie plánovača .....	71
Graf č. 8: Náročnosť plánovania.....	72
Graf č. 9: Čakacia doba.....	73
Graf č. 10: Prijemné vystupovanie .....	74
Graf č. 11: Profesionálnosť, znalosť sortimentu .....	75
Graf č. 12: Dostupnosť .....	75
Graf č. 13: Umiestnenie skladu.....	76
Graf č. 14: Služby .....	78
Graf č. 15: Spokojnosť so službami.....	80
Graf č. 16: Montáž .....	81
Graf č. 17: Celková spokojnosť .....	82

## 9 ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka č. 1: Konkurencia – tržby .....	52
Tabuľka č. 2: SWOT analýza .....	55
Tabuľka č. 3: Časový harmonogram.....	58
Tabuľka č. 4: Poradie dôležitosti pri rozhodovaní o kúpe.....	66
Tabuľka č. 5: Konečné poradia váhy jednotlivých kritérií .....	67
Tabuľka č. 6: Motivácia ku kúpe .....	68
Tabuľka č. 7: Spokojnosť s orientáciou na oddelení .....	69
Tabuľka č. 8: Spokojnosť s inšpiráciou .....	70
Tabuľka č. 9: Použitie plánovača.....	70
Tabuľka č. 10: Náročnosť plánovania .....	71
Tabuľka č. 11: Čakacia doba .....	72
Tabuľka č. 12: Prijemné vystupovanie .....	73
Tabuľka č. 13: Profesionálnosť, znalosť sortimentu.....	74
Tabuľka č. 14: Dostupnosť .....	75
Tabuľka č. 15: Umiestnenie skladu .....	76
Tabuľka č. 16: Služby.....	77
Tabuľka č. 17: Spokojnosť so službami .....	79
Tabuľka č. 18: Montáž.....	80
Tabuľka č. 19: Celková spokojnosť.....	81
Tabuľka č. 20: Čas na oddelení .....	82
Tabuľka č. 21: Inšpirácia .....	83
Tabuľka č. 22: Expozícia.....	84
Tabuľka č. 23: Doplnkový predaj .....	84
Tabuľka č. 24: Výnosy .....	92
Tabuľka č. 25: Mzdové náklady .....	93
Tabuľka č. 26: Celkové náklady .....	94

## **10 ZOZNAM PRÍLOH**

Príloha č. 1: Dotazník.....	I
Príloha č. 2: Vyhodnotenie výskumu.....	IV